

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No. PCE-I-00-95-00034-00

Project No. 940-0406-5692345

**PROPUESTA SOBRE RECURSOS HUMANOS PARA EL FONDO FINANCIERO
PRIVADO AL CENTRO DE FOMENTO DE INICIATIVAS ECONÓMICAS**

Delivery Order No. 3

Task Order No. 6

by:

Jaime A. Mendoza

Submitted to:

USAID/Bolivia

by:

Chemonics International Inc.

with

**Agriculture Cooperative Development International (ACDI)
Asociación para el Desarrollo de Microempresas, Inc. (ADEMI)
Carana Corporation**

**PROPUESTA SOBRE RECURSOS HUMANOS PARA EL FONDO FINANCIERO
PRIVADO AL CENTRO DE FOMENTO DE INICIATIVAS ECONÓMICAS**

by

Jaime A. Mendoza

August 1997

MicroServe Delivery Order: 3
Task Order: 6

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No. PCE-I-00-95-00034-00

Project No. 940-0406-5692345

Microenterprise Development Office

Center for Economic Growth

U.S. Agency for International Development

Washington, D.C.

This work was supported by the U.S. Agency for International Development, through a buy-in to the MicroServe indefinite quantity contract number PCE-I-00-95-00034-00, the prime contractor for which is Chemonics International Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel. 202-955-3300; Fax 202-955-3400.

TABLA DE MATERIAS

		<u>Página</u>
Abstracto		
Resumen Ejecutivo		i
Introducción		1
A.	Identificación y Evaluación de Puestos	2
B.	Evaluación del Recurso Humano Apto para Ser Transferido	2
C.	Identificación de Fortalezas y Debilidades	4
D.	Manejo de los Recursos Humanos	7
E.	Capacitación	9
F.	Programa de Incentivos	14
G.	Sistema de Evaluación del Personal	21
H.	Salarios, Curva y Escala Salarial	24
I.	Conclusiones y Recomendaciones	28
ANEXO A	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PUESTOS	A-1
ANEXO B	IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL APTO PARA EL FFP-FIE	B-1
ANEXO C	LISTA DE PERSONAL A TRANSFERIRSE AL FFP-FIE	C-1
ANEXO D	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	D-1
ANEXO E	ANÁLISIS DEL PUESTO	E-1
ANEXO F	TÉRMINOS DE REFERENCIA	F-1
ANEXO G	PUBLICACIONES DEL PROYECTO MICROSERVE	G-1

ABSTRACT

The assignment was to assess the Center for Development of Economic Initiatives's (FIE)

personnel management structure and recommend actions to use efficiently human resources, considering FIE's transformation from a non-profit organization into a Private Financial Fund (PFF) that is a licensed and supervised financial institution. The report contains an evaluation of human resources management and a proposal based on that research to overcome weaknesses by using appropriate methodology and considering microfinance institution requirements under the Superintendency of Banks and Financial Entities.

The report:

- Evaluates present positions.
- Highlights human resources strengths and weaknesses within FIE considering its transformation into an PFF.
- Identifies existing personnel likely to contribute effectively to the PFF team; and strengths and weaknesses in FIE's present incentives system.
- Describes the personnel evaluation system and positions for the new PFF with classifications within a salary curve.
- Recommends changes to correct salary scale distortions in the existing structure; a personnel incentives system to achieve greater institutional efficiency at all levels; and a training and seminars program for the transition into the new PFF.

La tarea asignada fue de estudiar la estructura de la gestión del personal del Centro de Fomento a las Iniciativas Económicas (FIE) y de recomendar las acciones que contribuyan a utilizar eficientemente el recurso humano a la luz de la transformación del FIE de una organización sin fines de lucro hacia un Fondo Privado Financiero (FFP) que sea una institución financiera supervisada y con licencia. El informe incluye una evaluación de la gestión del recurso humano y una propuesta para superar las debilidades por medio de una metodología adecuada y en términos que consideren los requisitos de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras para una institución microfinanciera.

El informe:

- Evalúa las posiciones actuales.
- Enfatiza las fortalezas y debilidades del recurso humano dentro del FIE a la luz de su transformación en FFP.
- Identifica al personal más capaz de contribuir eficientemente al equipo del FFP y las fortalezas y debilidades del FIE en términos de su sistema de incentivos actual.
- Describe el sistema de evaluación del personal y las posiciones bajo el nuevo FFP con clasificaciones dentro de una curva salarial.
- Recomienda los cambios para corregir las distorsiones de la escala salarial de la presente estructura; un sistema de incentivos para obtener más eficiencia institucional en todos los niveles; y un program de capacitación y de seminarios para la transición del nuevo FFP.

RESUMEN

La Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) financió un estudio

dentro del Proyecto de Innovación de la Microempresa (MICROSERVE) para analizar el sistema de personal del Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE), una institución de crédito, capacitación y otros servicios a las microempresas en Bolivia. El FIE otorga préstamos pequeños a esos sectores que de otra manera no tendrían acceso a créditos para expandir su actividad económica.

El FIE ha solicitado a la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) la autorización para organizar el Fondo Financiero Privado para el Fomento de Iniciativas Económicas (FFP-FIE). Una de las ventajas de esta transición será la capacidad de intermediar recursos para préstamos de producción a través de cuentas de ahorro. Entre otros, este cambio requerirá un equipo de personal capaz y bien orientado a los objetivos del FFP-FIE y a sus tareas en esta organización.

Para facilitar la transición, el presente informe evalúa el sistema de recursos humanos y recomienda acciones para mejor utilización de sus recursos humanos y para la superación de las debilidades identificadas, considerando los exigencias de la SBEF para un FFP. El propósito de la consultoría fue proporcionar al departamento de recursos humanos del FFP-FIE suficiente información para armar una estructura que permita hacer un manejo profesional de los recursos humanos, el que contribuirá al cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo establecidos por el FFP-FIE para el servicio a su clientela, así como de los requisitos que serán exigidos por la SBEF. En este informe, se contemplaron los siguientes aspectos del FIE y del FFP-FIE:

- Identificación y evaluación de puestos existentes
- Identificación de fortalezas y debilidades del equipo de personal
- Evaluación de los recursos humanos apto para ser transferido al FFP-FIE
- Evaluación del manejo y capacitación de los recursos humanos
- Evaluación del programa de incentivos
- Propuesta de un sistema de evaluación del personal
- Descripciones y clasificación de los puestos en el FFP-FIE
- Plan para superar las debilidades del sistema de personal

Conclusiones y Recomendaciones

Identificación, evaluación de puestos y del recurso humano. El nuevo manual de funciones detalla las responsabilidades y funciones del personal permitiéndoles tener un marco de trabajo definido. Además el nuevo rol de los gerentes de sucursales y agentes zonales con mayores funciones de dirección, planificación y coordinación, ayudará a mejorar las relaciones entre evaluadores y supervisores. La evaluación del personal del FIE presentó las fortalezas y debilidades de ese recurso humano y permitió definir una lista tentativa del personal, que por sus calificaciones y potencial, puede postular a los nuevos cargos del FFP-FIE como un recurso valioso. El análisis realizado al personal del FIE, mostró más fortalezas en contraposición a las debilidades fácilmente corregibles. El fondo, será responsable de la conclusión de las operaciones del FIE, en lo referente a la cartera de préstamos comprometida, lo que supone mantener alguna relación con personal eventual del FIE que estará a

cargo de labor de cobranza. La contribución del FIE a través del crédito al sector de micromprensarios es la mejor motivación al recurso humano. Este aspecto debe continuarse y utilizarse en los programas de motivación que desarrolle el fondo.

Recomendaciones.

- Se recomienda a la unidad de recursos humanos el uso permanente del manual de funciones del FFP-FIE, para que en todo momento, pueda orientar al personal sobre el rol que le toca desarrollar a cada funcionario dentro de la estructura del fondo.
- Sobre el personal que puede postularse a los nuevos puestos del fondo se recomienda que la gerencia general y la planta de ejecutivos, tome la decisión final para definir quienes serán los que de acuerdo a su mejor parecer, tendrán la oportunidad de formar parte del recurso humano del fondo.
- El FFP-FIE debe aprovechar al máximo, las fortalezas del personal del FIE que tiene experiencia de trabajo de varios años.
- Se recomienda a la unidad de recursos humanos aprovechar al elemento altamente motivado del FIE, para que colabore en capacitación del personal nuevo del fondo, en programas estructurados y no estructurados, de motivación, misión y visión del fondo, relaciones humanas, liderazgo y trabajo de equipo.

Manejo de los recursos humanos. A fin de atraer al mejor personal del FIE como integrantes del nuevo recurso humano, el FFP-FIE tiene el desafío de la venta de su filosofía, metas y proyecciones de crecimiento, así como su nueva estructura orgánica y administrativa. El fondo debe elaborar una sólida política de recursos humanos, mediante la cual se establezca y se definan las reglas de la relación entre la organización y su recurso humano. La nueva institución debe revisar periódica y formalmente las relaciones humanas, a manera de autoanálisis, para investigar si existen problemas que podrían perjudicar el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus metas institucionales. La responsabilidad del manejo de los recursos humanos del fondo está a cargo de la unidad de recursos humanos, respaldada por el jefe de administración y la gerencia general según el caso. Esta función delicada de tareas requiere de una buena estructura con la suficiente anticipación al arranque oficial del fondo.

Recomendaciones.

- El FFP-FIE debe organizar su unidad de recursos humanos con la mayor anticipación posible, para colaborar en actividades importantes que tendrán que realizarse a la apertura del fondo.
- La unidad de recursos humanos debe tener como una de sus primeras responsabilidades, el extremar esfuerzos para mantener en grado óptimo las relaciones humanas del personal; evitar los conflictos; y establecer un ambiente de tranquilidad y camaradería.
- Se recomienda al fondo, establecer cuanto antes una estructura ágil, para responder eficientemente a sus tareas de planificar, registrar, seleccionar, orientar a los recursos humanos, estar a cargo de la acción social, cultural y deportiva y cumplir con todos sus deberes listados en el manual de funciones.

Capacitación de los recursos humanos. La capacitación facilita la adecuación del recurso humano para que esté a tono con la modernización a la que estará sujeta el fondo en el próximo futuro. Para que se realice en un ambiente armonioso de trabajo, el manejo del cambio y la resolución de conflictos serán condiciones precedentes al desarrollo de cualquier programa de capacitación. Para que el recurso humano responda a las demandas de la nueva institución fiscalizada por la Superintendencia, se requiere que el personal esté actualizado en las áreas requeridas por el fondo. Debidamente, La unidad de recursos humanos tendrá como prioridad, el preparar y desarrollar los programas de capacitación, desde el inicio de las actividades del fondo.

Recomendaciones.

- Se recomienda a la unidad coordinar actividades con el departamento de capacitación del FIE, con el fin de utilizar sus facilidades de infraestructura disponible, para orientar y manejar del cambio para que la transición del FIE hacia el FFP-FIE esté libre de conflictos.
- Coordinará el desarrollo de los diferentes cursos sobre motivación, relaciones humanas, liderazgo, etc. que son parte del importante programa de capacitación que se ejecutará a partir del inicio de las actividades de la nueva entidad.

Sistema de incentivos. Muchas instituciones pagaban incentivos económicos únicamente a los evaluadores, lo que se vio como discriminatorio y poco equitativo. Paulatinamente, las instituciones que tenían sistemas de incentivos económicos han ido incluyendo en sus programas al personal de apoyo y ejecutivo. En la actualidad, muchas más organizaciones tienen planes para el pago de incentivos a todo su personal, lo que ha contribuido a acelerar su crecimiento, mejorar la calidad de sus carteras e incrementar el número de créditos desembolsados.¹

Recomendaciones.

- El fondo establezca un sistema para premiar el desempeño del personal operativo (evaluadores de crédito), bajo criterios de evaluación cuantitativos relacionados a cartera de préstamos, número de créditos y morosidad de cartera; y otro para el personal ejecutivo, de apoyo y el administrativo de la oficina nacional, mediante el pago de un bono con recursos provenientes de las utilidades líquidas de la institución. Sin embargo, en ambos sistemas de incentivos el pago está ligado a que la entidad cierre trimestralmente con una morosidad menos del 5 por ciento. Una morosidad mayor penaliza los incentivos al 100 por ciento.

Evaluación del desempeño. Es necesario realizar la evaluación del personal por lo menos una vez al año. Esta evaluación esta dirigida principalmente a calificar el desempeño del personal, identificar a los que merecen aumentos o promociones y a los que necesitan adiestramiento o deben despedirse. El fondo dispone de un sistema de evaluación de corto plazo que se realiza mensualmente a través de la calificación para el pago de incentivos a los evaluadores de crédito y otro que realiza anualmente con la ayuda de un formulario. Además de estas evaluaciones al desempeño del personal, el fondo cuenta con un formulario diseñado y utilizado durante la fase de investigación de la presente

¹ Como ejemplo están la Asociación Dominicana de la Microempresa (ADEMI), la Asociación de Comerciantes de Alejandría (ABA), ACTUAR en Bogotá, Colombia, FUNDAP/PROSEM en Guatemala, Los Andes y la misma FIE en Bolivia, que deben su acelerado crecimiento en una gran parte a la implantación de sus planes de incentivos económicos.

consultoría. Este formulario servirá para evaluar periódicamente los puestos y tiene como complemento el manual de puntos para la calificación de los mismos.

Recomendaciones.

- Evaluará periódicamente el personal, para sugerir a la planta ejecutiva del fondo los programas de capacitación, actualización, adiestramiento en servicio, de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Mantenga un registro actualizado evaluaciones de corto, mediano o largo plazo de todo el personal o de un grupo de funcionarios.

Salarios. El fondo debe tener cuidado al fijar los salarios de su personal debido a que empleados calificados que ganan salarios bajos, son candidatos atractivos a rivales empresariales. En la curva salarial del fondo hay distorsiones debido a las diferencias salariales entre el salario mínimo del nivel más bajo con el máximo del nivel más alto. Estas distorsiones pueden corregirse, congelando periódicamente algunos salarios y acelerando los incrementos en otros. Por intermedio de su unidad de recursos humanos, el fondo debe revisar periódicamente los manuales de funciones y de puntos, los ascensos y promociones, para que se corrijan las actuales distorsiones salariales. La escala salarial del fondo está dividida en cinco niveles y cada nivel en cuatro gradas. Esto permitirá que el personal esté en condiciones de ascender a posiciones entre gradas y niveles, no sólo en base a las calificaciones obtenidas durante las evaluaciones de desempeño, si no también en base al tiempo de servicio, sujeto al puntaje de calificación por encima del promedio mínimo establecido.

Recomendaciones.

- Debe recopilar información sobre salarios que se pagan en el sector bancario y de las entidades financieras.
- Revise periódicamente los salarios para evitar que se amplíen las distorsiones salariales, implantando las recomendaciones indicadas y al mismo tiempo, estudiando nuevas formas para corregir las distorsiones salariales cuando sea necesario.
- Hacer revisiones periódicas y constantes de los manuales de funciones y manual de puntos y las calificaciones de puestos, actualizando estos documentos con las correspondientes promociones, ascenso, premios extraordinarios.
- Revise periódicamente la escala salarial, para determinar la necesidad de aumentar o disminuir los niveles y gradas en cada nivel, para ajustar cualquier posible distorsión salarial, y verificar que este instrumento posibilite el desarrollo profesional del personal.

RECURSOS HUMANOS PARA EL CENTRO DE FOMENTO A LAS INICIATIVAS ECONÓMICAS

Introducción

La presente consultoría pudo cumplir con los términos de referencia, debido a la cooperación proporcionada por el Centro de Fomento a las Iniciativas Económicas (FIE) y la colaboración de su personal ejecutivo, operativo y de apoyo, que proporcionó los datos e información. Es posible que los términos de referencia de la consultoría hayan sido superados, porque el responsable de realizar este trabajo, ha sido comprometido indirectamente por los increíbles resultados obtenidos por el FIE, al apoyar a un sector deprimido de la economía nacional, el sector informal de microempresarios, cuyos ingresos están en el estrato más bajo de la economía boliviana. Este fue el factor comprometedor para ir un poco más allá de lo previsto, en vista de que los resultados que tiene el FIE durante su vida institucional también han ido mucho más allá de lo previsto.

La falta de contar con algunos estudios sobre costos, sin embargo, ha sido suplida con las experiencias exitosas que tiene el FIE. Esto por supuesto, es resultado del trabajo profesional y dedicado del equipo que dirige el FIE, complementado por el recurso humano que responde bien a sus exigencias.

Otro limitante fue el de no haber sugerido la organización de un comité de calificación que hubiera sido un respaldo para la consultoría. A pesar de esa limitación, lo positivo ha sido el trabajo de recopilación de información mediante la entrevista a cerca del 75 por ciento del personal, lo que permitió conocer la labor motivada y de entrega del recurso humano que es, el que a la larga empuja el vehículo del FIE. A pesar de la falta del comité de evaluación, los contactos posteriores con la planta ejecutiva, permitió corregir algunos de los sesgos que se producen al aceptar como válida la información que los entrevistados proporcionan.

La consultoría de corto plazo no permitió recolectar informaciones adicionales importantes, que proporcione mayores y mejores instrumentos de trabajo—por ejemplo, comparar la información de trabajo recogida durante la fase de investigación, con la realidad existente. Otra limitación fue la imposibilidad de verificar información sobre los niveles educacional contra la documentación de respaldo. Los resultados de la evaluación del personal se basaron principalmente en los datos del informante.

La calificación y verificación de la información se logró realizar con ayuda del informe de cartera que fue proporcionado a finales de marzo. Con esa información, se preparó la lista del personal que postulará a los puestos del Fondo Financiero Privado-FIE. Las proyecciones del FFP-FIE para los próximos cinco años, el manual de funciones, el manual de procedimientos y su reglamento interno de trabajo, sirvieron como la base para establecer los requisitos del recurso humano capaz de satisfacer las necesidades de la nueva entidad.

Esta lista incluye un número bastante importante del recurso humano del FIE, que cuenta con experiencias, sus fortalezas, la potencialidad de su juventud y la motivación adquirida en el trabajo con sus clientes. Este recurso humano facilitará el arranque oportuno de todo el aparato del FFP-FIE.

Este trabajo proporcionará al departamento de recursos humanos del FFP-FIE, suficiente información para armar una estructura que permita hacer un manejo profesional de los recursos

humanos, el que contribuirá al cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo establecidos por el FFP-FIE para el servicio a su clientela, así como de los requisitos que serán exigidos por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

A. Identificación y Evaluación de Puestos

De acuerdo a los términos de referencia y en base a los resultados de la investigación realizada en el FIE, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Una evaluación de puestos del FIE en las oficinas regionales de La Paz, El Alto, Santa Cruz, Cochabamba y Oruro, así como a los de las agencias zonales 16 de Julio, Pacajes de El Alto, El Tejar y Miraflores de La Paz y Plan 3000 de Santa Cruz. En Oruro, se entrevistó a la directora regional de Potosí y en La Paz, a la directora regional de Tarija.
- Una evaluación de los puestos del FIE, para comparar con aquellos que tendrá el FFP-FIE (Anexo A). Ocho de los puestos de mayor jerarquía del FIE han sufrido una revisión y modificación importante aún cuando son muchos más los nuevos puestos incluidos en el nuevo manual de funciones. En este manual del FFP-FIE, se detallan los puestos, las diferentes responsabilidades y las funciones de cada uno de ellos. Entre los cambios más importantes, se encuentran los del director regional y del jefe de agencia zonal, cuyos nuevos títulos son gerente de sucursal y agente zonal, respectivamente. En ambos casos, fuera de ordenar todas sus tareas, se suprimieron las responsabilidades y funciones que realizaban como evaluadores de crédito, lo que ayudará para que haya una mejor relación entre jefes y evaluadores, al no existir la competencia entre ellos. Estos funcionarios también tendrán mayor tiempo para dedicarse a las áreas de dirección, planificación, presupuesto, coordinación y supervisión.
- Un nuevo organigrama detalla los puestos de la nueva institución en base a la estructura establecida de manera coherente y clara, lo que permitirá que todo el recurso humano del FFP-FIE en sus respectivos puestos, tenga un marco de trabajo bien definido, el mismo que servirá de base para su evaluación periódica, incrementos de sueldo y promociones. En el primer informe elaborado por esta consultoría, se incluyen comentarios sobre cada uno de los puestos evaluados del FIE en relación a los nuevos del FFP-FIE. (Veáse Anexo A).
- Una evaluación de los puestos del FFP-FIE para determinar las categorías o niveles existentes y comparar con los salarios para estos puestos. (Los salarios se discuten más adelante).

B. Evaluación del Recurso Humano Apto para Ser Transferido

La evaluación de los puestos del FIE y su comparación con los del FFP-FIE, estuvo dirigida a evaluar al recurso humano del FIE y definir al equipo que estaría en condiciones de postular a los nuevos puestos del FFP-FIE.

La evaluación del personal del FIE y su calificación fue reportado en el primer informe de la consultoría de recursos humanos. Se hizo una revisión de esa evaluación y se ampliaron los criterios para la calificación del personal en cinco niveles inicialmente definidos. Esta información es parte de un segundo informe de la consultoría de recursos humanos (Anexo B). El informe fue compartido y revisado con el equipo ejecutivo del FFP-FIE quienes complementaron algunos datos para el cambio

de la calificación en los niveles 4 y 5, más altos. La gerencia de créditos del FIE revisó la lista del Nivel 3. Esta calificación se complementó con las evaluaciones cuantitativas del informe de cartera de marzo, con las que se llegó al resultado final. El producto de ese ejercicio, es la selección de un recurso humano que se espera posea las capacidades, habilidades y potencialidades requeridas para formar parte del equipo con el que arrancarán las actividades del nuevo FFP-FIE.

El Anexo C presenta la lista de funcionarios del FIE que podrán postular al FFP-FIE. De esa lista se desprenden cuatro categorías:

- Categoría A de funcionarios que no tienen ninguna observación para postular a los puestos del nuevo fondo
- Categoría B de funcionarios que pueden postular a los puestos del FFP-FIE, pero que requieren de capacitación para estar en condiciones de rendir adecuadamente
- Categoría C de funcionarios que podrían postular a los nuevos puestos del fondo, pero que requieren de capacitación tanto en las áreas motivacionales como técnicas y que además su contratación final, estaría sujeta a pasar un período satisfactorio de prueba de noventa (90) días, caso contrario no se efectuará su contratación
- Categoría D, de los funcionarios del FIE que no podrán postular a los puestos del FFP-FIE. Estas listas deben ser detenidamente revisadas por parte de los ejecutivos, los que son responsables de tomar la decisión final

El *cambio* trae complicaciones, en vista de que no todos están listos y dispuestos a los cambios, máximo si estos son drásticos o radicales. Para reducir al mínimo las crisis durante la etapa de cambio, es necesario tomar precauciones. La terminación de contratos del área de servicios financieros FIE, el reclutamiento, los exámenes, entrevistas, selección y contratación de personal para el FFP-FIE conllevan tensiones de toda clase. Para evitar al máximo esas tensiones, se sugiere que los servicios financieros del FIE concluyan sus actividades a una fecha determinada, en la que se deberían terminar todos los contratos con ese personal.

Para la conclusión de operaciones de los servicios financieros del FIE, se ha definido una estrategia sobretodo con relación al aspecto de cobranza de su cartera comprometida. Aun cuando este aspecto no es de responsabilidad del área de recursos humanos, se sugiere que el FFP-FIE, contrate un personal eventual de plazo fijo, que se haga cargo de cobrar y cancelar los contratos de préstamo vigentes o en mora del FIE, hasta que todos esos contratos sean dados de baja completamente.

Esos contratos con el personal eventual, tendrían un plazo determinado para que en ese lapso se concluyan esas tareas. En caso necesario, los contratos eventuales podrían extenderse individualmente de acuerdo a lo que establece el artículo 14, capítulo III, del reglamento de trabajo del FFP-FIE. Una vez concluida la etapa de cobranza de la cartera del FIE, se terminaría la relación contractual con el personal eventual, cerrando todo vínculo laboral con el mismo.

C. Identificación de Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas detectadas en el equipo evaluado deben mencionarse como parte de la retroalimentación (*feedback*) que se debe proporcionar al personal del área de servicios financieros del FIE, y hacerlas parte de la filosofía de trabajo del futuro recurso humano del FFP-FIE. Es propicio destacar la contribución del personal en el cumplimiento de las metas y el crecimiento tan impresionante, que seguramente no estaba previsto en la mente de los más optimistas, al inicio de las operaciones del FIE. La fortalezas y debilidades se resumen en la próxima tabla.

Tabla 1. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel adecuado de cumplimiento y capacidad para manejar situaciones y exigencias • Rotación de personal bastante baja • Moral alta y cumplimiento a exigencias de horario y otras limitaciones del personal • Entendimiento de la filosofía y misión de la institución • Alta motivación del personal administrativo y de apoyo logístico • Alto compromiso para mejorar calidad de vida y crecimiento económico del cliente • Imaginación para realizar actividades aún fuera de su responsabilidad • Trabajo de equipo estructurado informalmente que ayudó a reducir morosidad • Cumplimiento de actividades diarias a pesar de condiciones climatéricas adversas • Alta moral para cobranzas, a pesar de riesgos y peligros contra la integridad física • Alta creatividad para tareas desagradables en colocación y recuperación de créditos • Alta motivación del personal administrativo y de apoyo logístico • Compromiso del recurso humano con la institución • Alto respeto y dignidad en el trato entre compañeros de trabajo • Expectativa por el FFP-FIE como acelerador del progreso en su carrera 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de unidad entre colegas de una misma ¹ • Falta de compañerismo en determinados niveles² • Identificar como importante sólo las metas personales y no las de la institución³ • Altas frustraciones producidas por expectativas no satisfechas⁴ • Disminución repentina de la motivación por falta de liderazgo⁵ • Falsas expectativas del personal, hacia los colegas ascendidos a puestos de jefatura⁶ • Falta de comunicación entre niveles, o barreras para la comunicación⁷ • Algunas deficiencias de organización administrativa, producto del acelerado crecimiento no previsto⁸

¹. La falta de unidad entre colegas de una misma línea, se refiere específicamente al nivel de evaluadores de crédito, como producto de la competencia entre colegas, surgido en etapas de colocación de créditos. En caso de que este aspecto se vuelva crítico en el futuro, se debe pensar en una *zonificación geográfica*. Lo más práctico será establecer que la cobertura de un área específica, esté encomendada a un equipo de trabajo, que no sería difícil de estructurar, buscando la afinidad entre colegas. Hay ejemplos de este estilo de trabajo en algunas de las agencias zonales que pueden servir de modelo, inclusive para ampliar la cobertura de servicio a un mayor número de clientes. Debe evitarse la distribución actual inequitativa de las solicitudes de los clientes entre evaluadores, y hacerse mediante un sorteo imparcial.

². Susceptibilidades, posibles favoritismos, desentendimientos, falta de colaboración a nivel de apoyo, etc., pueden provocar la falta de compañerismo. Estos aspectos, deben ser temas de discusión en las diferentes etapas de capacitación a ser desarrolladas por el FFP-FIE, para mantener siempre a su recurso humano con una alta motivación.

³. Al arranque del FFP-FIE y cuando se desarrolle el primer programa de capacitación al personal, se deben indicar las metas de crecimiento fijadas para los próximos cinco años, cuyo cumplimiento oportuno debe ser el compromiso para el recurso humano del FFP-FIE. Esto permitirá corregir que algunos evaluadores, identifiquen como lo más importante, cumplir sólo sus metas personales y darle menos importancia a las institucionales. El cumplimiento de estas últimas a establecerse al inicio de la gestión, debe servir como medida de evaluación para el pago de incentivos a todo el personal, así se garantizará que todos se interesen en el cumplimiento de sus metas individuales e institucionales.

⁴. Ofrecer un aumento de sueldo o promoción de puesto, sólo por sacarse del problema y sin intención de cumplir, da como resultado las altas frustraciones producidas por expectativas no satisfechas. Se debe instruir a los supervisores que para hacer cualquier ofrecimiento, se debe obtener la autorización ejecutiva antes de hacer un ofrecimiento a cualquier funcionario, por más humilde que este fuere.

⁵. Las ofertas no cumplidas podrían catalogarse más bien como una debilidad de algunos jefes que olvidan desarrollar su papel como líderes dentro de la institución, lo que puede causar una disminución repentina de la motivación por falta de liderazgo. Los jefes o supervisores deben tomar en cuenta que están en puestos de liderazgo y su responsabilidad es guiar a sus subordinados hacia el cumplimiento de las metas institucionales. Estos aspectos deben ser sujeto a discusión durante la etapa de capacitación del FFP-FIE, en asuntos de liderazgo.

⁶. Lastimosamente, los compañeros del funcionario de la misma línea ascendido a jefe tienen falsas expectativas respecto del colega, porque estos esperan que el nuevo jefe se comporte al nivel anterior. Olvidan que las responsabilidades asumidas en el puesto de supervisor le obliga a controlar el cumplimiento de metas, exigir disciplina, cuidado de equipo, etc. A veces el personal promovido sin entender completamente su nuevo puesto se convierten en jefes autoritarios, lo cual aprovecha la oportunidad para ejercer exceso de autoridad, provoca distanciamiento innecesario con el personal a su cargo. Estos aspectos son los que se deben revisar, discutir y enfatizar durante el programa de capacitación donde se incluya el tema de liderazgo.

⁷. La comunicación en las relaciones humanas permite establecer los símbolos para ampliar la relación entre compañeros de trabajo y quitar las barreras existentes. La falta de comunicación entorpece estas relaciones y la falta de relación quiebra la armonía, la cual es tan importante al desarrollo institucional.

⁸. Las deficiencias de organización administrativa fueron producto del acelerado crecimiento imprevisto. El FFP-FIE cuenta ahora con instrumentos de administración, que garantizan un funcionamiento eficiente del recurso humano en la nueva institución que evitará que se repitan esos defectos.

La contribución de los recursos de crédito que proporciona el FIE, para mejorar la calidad de vida de los microempresarios que lo utilizan, se constituyó en el mejor ingrediente de motivación al recurso humano para adquirir esas fortalezas, aspecto que debe mantenerse e incluirse en todos los programas de capacitación en el futuro.

Las debilidades detectadas son muy pocas, son corregibles y en vista de no ser críticas, no representan un serio obstáculo para el desenvolvimiento del recurso humano, bajo las modalidades y nuevos requisitos que tendrá el FFP-FIE como institución regulada por la Superintendencia de Banco y Entidades Financieras. El FFP-FIE debe definir un programa de promoción para divulgar lo que será la nueva institución, sus expectativas, los requisitos que debe cumplir como entidad regulada por la Superintendencia y también aspectos que serán las nuevas reglas del juego para todos, como el reglamento interno de trabajo, manual de funciones, manual de procedimientos, etc., de manera que el recurso humano tenga claro su papel y lo que espera la nueva institución de este recurso.

D. Manejo de los Recursos Humanos

La administración del recurso humano es la planificación, organización, asignación de personal y la dirección y control de las actividades del personal de una institución, para lograr el cumplimiento de sus metas. También involucra el proceso para que se hagan las cosas con y a través de los esfuerzos del recurso humano.

El recurso humano en cualquier institución es el activo más importante. El FFP-FIE como institución financiera que proporciona recursos de crédito al sector informal de microempresarios, tiene un gran activo en su grupo humano. Reteniendo a los empleados más talentosos del FIE, motivándolos bien y proporcionándoles asistencia para su desarrollo, serán los que contribuyan a cumplir las metas de crecimiento y desarrollo del FFP-FIE desde su arranque.

Para cumplir exitosamente sus objetivos, el FFP-FIE debe elaborar una sólida política de recursos humanos que sirva de marco de trabajo para que el personal responda productiva, creativamente y exitosamente. La unidad de administración de donde depende el sub-jefe de recursos humanos, tendrá la responsabilidad de implementar esta política.

El FFP-FIE debe asegurarse de transmitir claramente *la misión* de la institución; el tipo de organización; sus expectativas; el mercado al que accederá; la o las comunidades a servir; y sus servicios y los canales para distribuirlos. En segunda instancia, debe transmitir *su visión*, es decir, a donde quiere llegar en los próximos cinco años; sus proyecciones a más largo plazo; sus metas y estrategias para su cumplimiento.

Temas de la Política de Recursos Humanos

- Reclutamiento
- Ambiente de trabajo
- Uso de alcohol y drogas
- Contratación
- Empleo de familiares
- Empleos fuera de la institución
- Tiempo de prueba
- Orientación e inducción
- Horarios de trabajo, asistencia y puntualidad
- Desarrollo del personal, carrera, profesionalismo
- Educación y capacitación
- Acciones correctivas y advertencias
- Archivos y registros
- Beneficios sociales y otros beneficios
- Servicios financieros
- Préstamos de emergencia
- Actividades cívicas y políticas
- Problemas laborales y conflictos
- Sueldos y salarios
- Evaluaciones
- Asignaciones y cambios de asignación
- Trabajo extraordinario y horas extras
- Planillas y forma de pago
- Enfermedades, accidentes e incapacidad
- Vacaciones y feriados
- Tolerancias
- Renuncias, despidos, retiro voluntario, separación
- Jubilación

Sub-jefe de recursos humanos. El manejo de los recursos humanos en el FFP-FIE según su manual de funciones, está a cargo del sub-jefe de recursos humanos, respaldado por el jefe de administración y la gerencia general. Este atiende todas las áreas de su responsabilidad y lograr que a través del concurso del personal, se cumplan las metas institucionales e individuales del personal. Todo esto se cumple con el respaldo del jefe de administración, quien de acuerdo a la descripción de sus tareas, controla, supervisa y coordina los recursos humanos.

Los productos inmediatos del recurso humano son:

- Tener una vida de trabajo de calidad y de alta satisfacción
- Poder conseguir un desarrollo profesional a través de su trabajo. Esto permitirá que el recurso humano esté siempre dispuesto al cambio, esperando su mejoramiento continuo.

El FFP-FIE ha diseñado el trabajo del recurso humano mediante sus manuales de procedimientos, y funciones y el reglamento interno de trabajo. En estos documentos se definen las tareas, la autoridad y los sistemas que son organizados en unidades de trabajo o individualmente según sea el caso.

El sub-jefe de recursos humanos determina las necesidades de la organización, sus estrategias y su filosofía hacia el recurso humano, y selecciona y contrata al personal.⁹ Estará a cargo de las normas y relaciones laborales, asegurando que existan relaciones saludables en la organización, velando que las relaciones entre empleados sean cordiales; previendo mecanismos para solucionar conflictos de los empleados así como de los supervisores o entre ellos; y actualizando todo lo referente a leyes, decretos y reglamentos en materia laboral que en su caso deban ser aplicados, encargándose de su interpretación para absolver todo tipo de consultas. Tendrá la responsabilidad de estudiar permanentemente los niveles de compensación, bonificación y de los beneficios sociales para asegurar que todos estos pagos sean justos y consistentes.

Otras de sus responsabilidades importantes, son:

- Investigar necesidades
- Programar y desarrollar programas, talleres o cursos de capacitación
- Identificar requerimientos sobre entrenamiento en servicio
- Controlar las becas de estudio y otras de mejoramiento personal

A través de un aprendizaje planificado, se respaldarán el desarrollo de las competencias claves que capaciten al individuo para desenvolverse en sus presentes y futuros puestos, mejoren su desempeño, aumentando asimismo su eficiencia.

Tiene a su cargo también el área de *registro y control*, donde se conservan y actualizan los archivos del personal. En base a los partes correspondientes, ejercita el control de asistencia, cumplimiento de horarios, programación de vacaciones y licencias por diferentes razones.

Otra área de su competencia, es el de la *acción social y cultural*, para lo que:

⁹ Aunque la contratación a nivel de sucursales y agencias zonales estará descentralizada, debe haber coordinación entre oficinas, sobretudo para el caso de adecuar a la gente según sus habilidades profesionales.

- Mantendrá una vinculación con los organismos a cargo de la seguridad social, los programas médicos, de asistencia y otros que estén a cargo de la salud
- Implementará programas y participará en actividades de recreación, deportivas y culturales
- Aplicará el régimen de ahorros y préstamos al personal, sugiriendo cambios, mejoras y programas de ajuste

Fuera de estas que son las más importantes, el manual de funciones lista todas las demás tareas que son de responsabilidad del sub-jefe de recursos humanos. Para asegurar que el manejo de los recursos humanos se realice eficientemente, se cumplan sus funciones formalmente y se desarrolle el programa preparatorio para el arranque del FFP-FIE, el jefe de la unidad administrativa y el sub-jefe de recursos humanos deben contratarse por lo menos con dos meses de anticipación a la apertura del fondo.

E. Capacitación

La capacitación que se propone debe renovar las habilidades anteriores, adquirir nuevas y obtener conocimientos técnicos de diferente complejidad, que sean requeridos para las necesidades inmediatas y de corto y largo plazo. Dentro de esos aspectos, el FFP-FIE debe tomar en cuenta el proceso del cambio y el manejo de conflictos.

Proceso de cambio y manejo de conflictos. La administración eficaz de un proceso de cambio es un reto y una necesidad para la supervivencia de una institución. Para que la nueva estructura del FFP-FIE pueda enfrentar ese reto, como se indicó anteriormente, tendrá que usar una amplia divulgación de su filosofía, sus metas y objetivos principales, así como las proyecciones establecidas por la nueva institución para el futuro.

El FFP-FIE es una nueva institución, que tomará las experiencias positivas de lo que fue el FIE, pero tiene una nueva estructura, donde se han establecido nuevos procedimientos. Su personal estará sujeto a un nuevo manual de funciones y sus operaciones estarán reguladas por la superintendencia. Los nuevos elementos hacen que la nueva institución represente un cambio radical, violento o rápido, lo que presupone crear una turbulencia con el personal del FIE que tiene ciertas disciplinas y hábitos pasados. Todo esto seguramente ha de producir tanto en los recursos humanos—como en los financieros—fuertes tensiones.

Como enfrentar los conflictos. El FFP-FIE, en su etapa de capacitación, adiestramiento, entrenamiento en servicio y apoyo directo, tendrá que usar todos los recursos disponibles para controlar los conflictos que se presenten en transición y el cambio estructural.

Para esto, será importante:

- Organizar y dotar al FFP-FIE de un departamento efectivo de recursos humanos, que se haga cargo del manejo de los recursos humanos de acuerdo con la descripción de responsabilidades del manual de funciones. Su responsabilidad será la de adiestrar y organizar proyectos de formación para ayudar a los funcionarios a adaptarse a las presiones y tensiones en una institución en rápido crecimiento y desarrollo, sujeta a la fiscalización de la superintendencia.
- Seleccionar el nuevo personal para adquirir profesionales y técnicos altamente calificados, capaces de realizar un trabajo a presión, de aceptar responsabilidades cada vez mayores; y analizar las calificaciones del personal que viene del FIE con un alto potencial, pero que requiere de adiestramiento para ser formado de acuerdo con las necesidades del fondo.
- Crear una filosofía organizacional con énfasis en la comunicación abierta y con una visión compartida sobre el futuro de la institución, para que sea posible desarrollar un trabajo armonioso con personal dispuesto al cambio.
- Establecer las necesidades del personal y hacer planteamientos y seguimientos continuos que permitan adecuar los recursos humanos a las necesidades organizacionales del FFP-FIE.
- Hacer frente a todos los problemas cuando aparezcan y estar consciente de las necesidades humanas de los funcionarios.

Las tensiones de las reformas pueden crear resistencia al cambio por incertidumbre respecto a las causas y efectos del propio cambio. Para contrarrestar estos efectos, la unidad de recursos humanos debe estar atenta para que antes del arranque de las operaciones del FFP-FIE, se lleve a cabo un programa para aclarar los requerimientos y exigencias a las que estará sujeto el recurso humano en la nueva estructura. La unidad de recursos humanos debe empezar cuanto antes, un programa de promoción y divulgación de lo que será la nueva institución. Será necesario que una vez que haya definido la fecha de terminación de los servicios financieros del FIE, se den los correspondientes preavisos para la terminación de los contratos con el personal del FIE. Esto permitirá reducir la tensión creada con el proceso de transformación del fondo.

Una vez concluida esa etapa, debe proseguir con la siguiente:

- Terminar los contratos con el personal del FIE y procesar las liquidaciones correspondientes de acuerdo con lo que dispone la ley. Esto permitirá bajar más aún la tensión creada por el cambio.
- Definir la fecha de un taller para todo el recurso humano donde se explique lo que será el fondo, para reducir tensiones y aclarar lo que será la nueva entidad.
- Definir tiempos de duración del Taller. Se recomienda que la duración debería ser de dos días completos. De acuerdo a las necesidades y la relación costo beneficio, estos talleres deben repetirse en las demás regiones del país. A estos talleres debe asistir todo el personal del FIE, para que se establezca un clima lo suficientemente amplio para responder a sus inquietudes.

- Desarrollar talleres para el personal que será contratado por el FFP-FIE, en los temas que están listados más abajo, a fin de actualizar y capacitar al personal en base a las necesidades institucionales.
- Dedicar el tiempo necesario para que las reuniones sean productivas en todos los talleres. Se espera que estos eventos puedan ser organizados por la unidad de recursos humanos del FFP-FIE, en coordinación con el Departamento de Capacitación del FIE.

La Tabla 2 a continuación resume los temas principales a desarrollarse en los talleres.

Temas de los Talleres
Generales
<p>Decreto Supremo N° 24000 del 12 de mayo de 1995</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Que es el FFP-FIE?</i> • Alcances y limitaciones • Misión y visión • Plan de negocios • Política y procedimientos de transferencia del personal y de cartera • Estado actual del proceso
Presentación y Discusión en Grupos
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación bancaria aplicable • Resoluciones de la Superintendencia • Manual de funciones • Manual de operaciones de crédito • Política y procedimientos administrativos, de recursos humanos, de ahorro e informática • Política de recursos humanos • Contratos de trabajo • Reglamento interno de trabajo • Aspectos legales • Plan de incentivos • Evaluación del personal
Misión y Visión del Fondo
<p><i>Misión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de organización • Expectativas • Mercado • Comunidades a servir • Servicios • Canales para la distribución de servicios

Temas de los Talleres

Misión y Visión del Fondo (cont)

Visión

- Los próximos cinco años
- Proyecciones a mediano y largo plazo
- Metas de corto, mediano y largo plazo
- Estrategias
- Expectativas del rol de los funcionarios para cumplir la visión

Relaciones Humanas

- La comunicación eficaz
- Relaciones públicas y dirección
- Relaciones con el personal y asuntos laborales
- Relaciones sociales

- El manejo del cambio institucional (p.ej., causas y efectos del cambio; enfrentar las situaciones del cambio; pasos del cambio institucional; diferencias entre el FIE y el FFP-FIE); aclarar niveles del cambio; nuevos requerimientos; cambio de procesos (ahorros, captaciones, créditos, cobranzas, amortizaciones); cambio de procedimientos (administrativos, financieros, legales); nueva mecánica (formularios e informes)
- La administración de conflictos (p.ej. reacción ante la crisis y comunicaciones interpersonales); y conflictos entre niveles (p.ej. supervisores; colegas; personal de apoyo; con la administración; con la estructura; con las regulaciones y con los clientes)

- Hábitos y costumbres y reglamentos
- Nuevos procedimientos y tiempo
- Prácticas financieras, administrativas, legales, y regulaciones de la Superintendencia
- Conflicto y delegación de responsabilidades
- Toma de decisiones y responsabilidades
- Filosofía organizacional
- Trabajo bajo presión

- Planificación (organización del trabajo y elaboración de informes)

Liderazgo

- Liderazgo en la organización
- El papel del supervisor y el personal
- Supervisión efectiva
- Mejorar el liderazgo de los supervisores

Temas de los Talleres
Trabajo en Equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar y formar equipos de alto rendimiento¹⁰ • Establecer visión común para cumplimiento de metas • Responsabilidad para toma de decisiones • Confianza, crítica y autocrítica • Comunicación, cambio y conflictos • Competencia, compañerismo y armonía • Individualismo y equipo • Interacción y cumplimiento • Compromiso personal e institucional
Manejo de Computadoras
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización en técnicas de uso de los equipos • Actualización en uso de <i>software</i>
Evaluación de Créditos y Captaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Resoluciones y regulaciones aplicables de la Superintendencia • <i>Ley de Bancos</i> • Actualización sobre la colocación y evaluación de créditos • Requisitos sobre garantías • Técnicas para minimizar riesgos • Uso de los principales indicadores financieros • Manual de operaciones de crédito • Aspectos legales y de contratos • Manejo de documentos • Política y procedimientos de ahorros
Manejo de Conflictos
<p>Tipos de conflicto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflicto, emulación y cooperación • Causas y consecuencias del conflicto • Métodos de manejar conflictos • Comités y dirimidores

¹⁰ Posiblemente el FFP-FIE podría sacar una alta ventaja de probar el desarrollo de estos equipos no en forma universal, si no en áreas determinadas, donde existen las condiciones para realizar este experimento.

F. Programa de Incentivos

Organizaciones no lucrativas como cooperativas y otras organizaciones no gubernamentales (ONGs), proporcionan incentivos no económicos a su personal, traducidos en el compromiso y la entrega, la mística, el interés de servicio a la gente que asisten y otros como, ambiente agradable de trabajo, la participación democrática administrativa y estímulos constantes. También ofrecen incentivos tangibles para estimular al personal—promociones, educación y mejoras en las condiciones de trabajo, oficinas espaciosas y vehículos.

Los programas de crédito a la microempresa crecen y se van convirtiendo en instituciones financieras modernas con todos los adelantos tecnológicos y de información sin que por ello pierdan el sentido de su misión y de apoyo a las personas de menores ingresos. Pero cuando las instituciones dejan de manejar donaciones, la productividad del personal sufre, por la búsqueda afanosa de sobrevivencia, crecimiento y autosuficiencia.

Fuera de los mecanismos no económicos para motivar al personal y hacerlo más productivo a pesar de su crecimiento, las entidades de crédito a micropresarios están ofreciendo más esquemas con incentivos monetarios para premiar a sus trabajadores por el incremento de la productividad y el cumplimiento excepcional de sus metas. La mayoría de estos programas establecen algunas variables cuantitativas y ajustan periódicamente el pago de incentivos dependiendo de los resultados.

F1. Pago de Incentivos Económicos

La mayoría de los programas de crédito a la microempresa ofrecen el pago de incentivos a los trabajadores que son directamente responsables de la productividad y su cumplimiento es más fácilmente cuantificable. Los evaluadores de crédito—por ser los promotores del programa, que visitan a los clientes, evalúan sus condiciones, organizan sus documentos, colocan los créditos y realizan la cobranza— se incluyen generalmente en todos los programas de incentivos económicos. Los evaluadores sirven a un número determinado de clientes y deben responder tanto por el tamaño y la calidad de su cartera de préstamo.

Otros programas de incentivos incluyen los procesadores de préstamos, los asistentes administrativos; a los que directamente respaldan a los evaluadores, los supervisores. Estos funcionarios tienen un impacto directo y a diario sobre la productividad, la cual se mide por el número y cantidad de préstamos aprobados, desembolsados y pagados. El pago de incentivos a los asistentes administrativos y supervisores se efectúa en relación a los incentivos que por los evaluadores reciben. En otros casos, se pagan en base al cumplimiento de una unidad administrativa, como sería el caso de una oficina regional.

F2. Criterios para el Pago de Incentivos

Los criterios que más se utilizan para el cálculo de los incentivos y que determinan quien o quienes los reciben se resumen en el recuadro.

La mayoría de programas que pagan incentivos por el cumplimiento seleccionan una combinación de estos criterios. En otros casos,

Criterios para Pago de Incentivos

- Tamaño de la cartera (valor monetario actual a una fecha determinada)
- Morosidad (porcentaje o cantidad de cartera vencida a una fecha determinada)
- Tasa de reembolso (porcentaje o cantidad adeudada recuperada durante un período determinado)
- Prestatarios (número de clientes activos a una fecha determinada o número de clientes nuevos durante un período determinado)

para que recibir incentivos, el individuo debe alcanzar ciertas metas financieras globales. Algunos otros, se premia el individuo con bonos calculados en base a los dividendos de la institución y en el caso de las sucursales, de acuerdo a sus ganancias. En la mayoría de los casos, los incentivos se pagan en base a los resultados mensuales y en otros pocos, se pagan trimestral o semestralmente.

F3. Comentarios Sobre el Sistema de Incentivos

La experiencia que tiene el FIE sobre su sistema de incentivos vigente desde el 1994, es muy positiva. Su sistema le ha permitido mantener una mora muy baja (casi siempre del 2 por ciento) y cumplir con sus metas de crecimiento en cuanto al número de prestatarios vigentes, desembolsos de crédito y crecimiento de la cartera de préstamos de alta calidad. Lo único que no se ha estudiado es el costo y beneficio de los resultados de este programa—lo que debe considerarse para el próximo futuro. Los siguientes comentarios deben incluirse en una política de incentivos para el fondo.

Beneficios financieros y no-financieros. Para ser efectivo, un sistema de incentivos debe producir beneficios financieros; incrementar la productividad de la institución; aumentar los ingresos netos; mantener una cartera de préstamos de alta calidad; y permitir premiar el rendimiento de su personal. El incremento en la productividad de la institución, debe producir un beneficio financiero neto igual o mayor al costo financiero del sistema de incentivos establecido en la institución. Un programa de incentivos, también proporciona otros beneficios no-financieros como es el hecho de ayudar a definir mejor los objetivos operacionales y el rol de los funcionarios. Así, la institución puede marchar en una forma más organizada hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Revisión. El sistema de incentivos debe revisarse periódicamente para asegurar de que esté cumpliendo su principal objetivo de elevar la productividad; que continúe siendo eficiente a nivel de costo y mantenga a la institución en camino hacia el logro de su autosuficiencia.

Es también necesario asegurarse que sea un sistema que ayude a establecer relaciones de mutua confianza y honestidad con los funcionarios. Sin embargo, los incentivos no remplazarán a la comunicación amplia y abierta, las buenas relaciones, el liderazgo efectivo y el desarrollo permanente del personal, que son aspectos deben existir en toda organización moderna.

Hasta donde sea factible, el personal debe colaborar en el diseño o revisión del sistema de incentivos. Algunos evaluadores piensan que la gerencia endurece los criterios de evaluación de los incentivos, para evitar el pago de bonos más altos, cuando ve que se logran los toques de calificación. A fin de reducir conflictos en el futuro, se recomienda mantener abiertas las comunicaciones y estar dispuestos a negociar en cualquier momento sobre este tema. Así también es necesario que periódicamente la gerencia evalúe las metas de mediano y largo plazo, para verificar si el sistema de incentivos contribuye al cumplimiento de sus proyecciones institucionales.

Transparencia. El cálculo de los incentivos debe ser lo más claro y transparente posible para evitar susceptibilidades, desconfianza y duda—que a la larga generan conflictos.

Crecimiento de ingresos. El sistema de incentivos al proporcionar resultados positivos financieros, debe ser lo suficientemente efectivo para que el crecimiento de los ingresos netos sean mayores a los costos netos del sistema de incentivos y así evitar que se ponga en riesgo la autosostenibilidad de la institución.

Motivación. Cada organización eficiente depende de un personal altamente motivado. Por lo tanto, en las instituciones financieras dirigidas hacia la microempresa, el manejo del recurso humano es tan importante, como lo es el manejo financiero.

Por todas esas consideraciones y en forma concreta, se recomienda que el FFP-FIE establezca un sistema de incentivos económicos como un elemento de alta motivación para su recurso humano. De esa manera, el recurso humano estará siempre dispuesto a cumplir plenamente las metas de crecimiento establecidas. En este plan de incentivos económicos se incluye el personal ejecutivo, operativo y de apoyo.

F5. Sistema de Incentivos para el FFP-FIE

Desde la implantación del programa de incentivos de evaluadores de créditos en 1994, los resultados obtenidos demuestran a todas luces que es un sistema efectivo. El FIE ha logrado mantener a niveles relativamente bajos (2 a 2,5 por ciento) la morosidad a más de 91 días.¹¹

La implantación del sistema de incentivos ha sido gravitante en el incremento de la productividad institucional. Además, se afirma que el programa de crédito de FIE es autosostenible y que el nivel de crecimiento de la institución ha sido sostenido, a un ritmo promedio del 40 por ciento durante los tres últimos años.

Por todas estas consideraciones, se recomienda que se establezca un sistema de incentivos para el FFP-FIE, como una manera de premiar el esfuerzo que realiza su recurso humano en el crecimiento económico constante y a fin de garantizar la permanencia de este recurso en una organización que sabe reconocer la contribución de su personal al desarrollo, crecimiento y progreso de la institución. Los detalles del programa de incentivos, se explican más adelante.

Incentivos para el Personal Operativo.

Por haber demostrado su operabilidad y efectividad, por ser sencillo, comprensible, de fácil cálculo y comprensible por todo el personal, se recomienda establecer un sistema semejante al que tiene en la actualidad el FIE. Sin embargo, el sistema se ha ajustado en lo referente a los parámetros de calificación de los tres criterios utilizados, los que se explican en los ejemplos en el recuadro.

¹¹ Un análisis de la evolución de la cartera de préstamos muestra que entre 1993 y 1994, hubo un crecimiento en cartera del 67 por ciento. Entre 1994 y 1995, el incremento fue del 74 por ciento. Entre 1993 y 1994, los clientes activos aumentaron en un 67 por ciento; y entre 1994 a 1995, en un 85 por ciento. Los montos desembolsados entre 1993 a 1994 fueron de US\$2,2 millones; entre 1994 a 1995, llegaron a desembolsarse US\$3,2 millones. A finales de 1995, su cartera totalizaba US\$5,88 millones, con casi 11.000 clientes; sin embargo, entre enero y noviembre de 1996, el incremento en cartera fue de cerca a US\$2.000.000 y un aumento hasta de 20.000 nuevos créditos, manteniendo la mora a 91 días al ritmo del 2,69 por ciento.

Ejemplo 1

Un evaluador con un monto de cartera de US\$183,000, que maneja 167 créditos y tiene una mora en cartera del 3 por ciento, recibirá como bono de incentivos, la cantidad de Bs.580, calculados como se indica a continuación:

- Por cartera vigente, el 30 por ciento de 60 puntos = 18 puntos
- Por número de créditos, el 20 por ciento de 25 puntos = 5 puntos
- Por morosidad del 3 por ciento, el 50 por ciento de 75 puntos = 35 puntos
- Total = 58 puntos

Según Tabla No. 3 bajo el Grupo 2, Bs.10x58 puntos = es igual a un bono de Bs.580

Ejemplo 2

Un evaluador que tiene una cartera de US\$332,000, con 339 créditos y una morosidad del 2,8 por ciento, el cálculo se efectuaría de la siguiente manera:

- Cartera US\$332,000, 30 por ciento de 120 puntos = 36 puntos
- 339 créditos vigentes, 20 por ciento de 100 puntos = 20 puntos
- Mora 2.8 por ciento, es igual al 50 por ciento de 50 puntos = 25 puntos
- Total = 81 puntos

Según la tabla, 81 puntos corresponde al Grupo 4 que paga Bs.20 por cada punto. De manera que 81x20=1,620, por lo tanto, este evaluador recibe como bono incentivo un total de Bs.1.050, por mayor productividad y una mora más baja.

Ejemplo 3

Un evaluador nuevo tiene una cartera de US\$35,000, con 122 créditos y una morosidad del 1.4 por ciento. Su cálculo sería el siguiente:

- Cartera US\$35,000, 30 por ciento de 10 puntos = 3 puntos
- 122 créditos vigentes, 20 por ciento de 20 puntos = 4 puntos
- Mora del 1.4 por ciento, es igual al 50 por ciento de 80 puntos = 40 puntos
- Total = 47 puntos

Según la tabla, 47 puntos corresponde al Grupo 1 que paga Bs.5 por cada punto. De manera que 47x5= 235, por lo tanto, este evaluador recibe como bono incentivo, un total de Bs.235, principalmente por tener una mora más baja.

La Tabla No. 3, de los parámetros para el pago de incentivos a evaluadores, base del calculo de los ejemplos anteriores, se presenta a continuación.

**Tabla No. 3
Parámetros para el Pago de Incentivos a Evaluadores**

Cartera Activa	Puntos	Peso
450.000 - 475.000	150	
426.000 - 450.000	140	
401.000 - 425.000	130	
351.000 - 400.000	120	
326.000 - 350.000	110	
301.000 - 325.000	100	
276.000 - 300.000	90	
251.000 - 275.000	80	30 por ciento
201.000 - 250.000	70	
Cartera Activa	Puntos	Peso
176.000 - 200.000	60	
151.000 - 175.000	50	
126.000 - 150.000	40	
101.000 - 125.000	30	

76.000 - 100.000	20		
51.000 - 75.000		10	
0 - 50.000		0	
Número de Créditos	Puntos	Peso	
401 - 425	120		
376 - 400	110		
351 - 376	100		
326 - 350	90		
301 - 325	80		
276 - 300	70		
251 - 275	60		
201 - 250	50	20 por ciento	
176 - 200	35		
151 - 175	30		
126 - 150	25		
101 - 125	20		
76 - 100	15		
50 - 75	10		
0 - 50	0		
Porcentaje Morosidad	Puntos	Peso	
5.01 - 0 más		0	
4.51 - 5.0	10		
4.01 - 4.5	20		
3.51 - 4.0	30		
3.01 - 3.5	40		
2.51 - 3.0	50		
2.01 - 2.5	60	50 por ciento	Atención!!! Una morosidad mayor al 5 por ciento penaliza en un 100 por ciento al bono incentivo
1.51 - 2.0	70		
1.01 - 1.5	80		
0.51 - 1.0	90		
0.00 - 0.5	100		
<p>Todos los evaluadores que alcancen un porcentaje mínimo de 41 puntos reciben incentivos. El punto adicional a este porcentaje se valorará:</p>			
Grupo 1	41	-	50 Bs. 5 el punto
Grupo 2	51	-	60 Bs. 10 el punto
Grupo 3	61	-	70 Bs. 15 el punto
Grupo 4	71	-	80 Bs. 20 el punto
Grupo 5	81	-	90 Bs. 25 el punto
Grupo 6	91	-	100 Bs. 30 el punto
Grupo 7	101	-	110 Bs. 35 el punto
Grupo 8	111	-	120 Bs. 40 el punto
Grupo 9	121	-	130 Bs. 45 el punto
Grupo 10	131	-	140 Bs. 50 el punto

Incentivos para el personal ejecutivo y de apoyo. El objetivo básico del pago de incentivos a ejecutivos es aumentar las utilidades de la organización. Muchos sistemas se basan en esos logros para el pago de un incentivo.

Muchas empresas que tienen planes de incentivos para ejecutivos, establecen el pago de bonos en efectivo; otras empresas tienen planes de incentivos diferidos, que se pagan en forma de acciones en lugar de efectivo. Estos tipos de planes permiten a la institución conservar el capital de trabajo y retener la rotación de ejecutivos al permitir que estos se vuelvan dueños de la organización. Pero independiente del sistema a implantarse, más aún si es pago en efectivo, los pagos deben regularse en proporción a lo que la institución pueda soportar.

Algunas instituciones financieras que proporcionan crédito a los microempresarios establecen programas de incentivos para premiar el trabajo de sus evaluadores, los cuales son los que tienen o desarrollan el trabajo más duro.¹²

En el FFP-FIE, el personal ejecutivo a nivel de sucursales y agencias, a consecuencia del nuevo ordenamiento de trabajo y las nuevas funciones de este personal, estará a cargo de planificar, coordinar y controlar el trabajo de su personal, dejando a un lado las tareas de evaluador de créditos. Sin duda se reducirán sus ingresos y por eso es importante incluirlos en un sistema de incentivos que les permita trabajar con alta motivación de acuerdo con sus responsabilidades.

La supervisión incluye el apoyo necesario y entusiasta al personal que trabaja en el campo o la calle. Los evaluadores, según sus respuestas durante las entrevistas realizadas en esta consultoría reclaman el apoyo de sus supervisores directos en las etapa de cobranza, colocación y entrevistas con los clientes potenciales.

El incluir a este personal ejecutivo en el sistema de incentivos:

- Permitirá estimular el trabajo de equipo
- Ayudará a mejorar la relación humana entre jefes y subalternos
- Incrementará la productividad de las sucursales y agencias
- Se cumplirán más estrechamente los objetivos y metas institucionales con seguridad

Operación del sistema de incentivos. Se sugiere también incluir al personal de apoyo en el programa de incentivos, por que este personal respalda la labor y los trámites de los evaluadores hasta que un crédito se desembolse.

Para evitar que el programa de incentivos sea discriminatorio o inequitativo, se recomienda ampliar el pago de incentivos a todo el personal del FFP-FIE, para mantener la moral; motivar el personal al más alto nivel; y establecer un clima de reconocimiento institucional del personal que contribuye a lograr el cumplimiento de los objetivos y metas. El bono es una forma de reconocer el esfuerzo, la entrega, el compromiso y lealtad del personal con su organización. Una política de incentivos en el FFP-FIE garantizará que la institución desea asegurar el reconocimiento de esos

¹² Los evaluadores normalmente trabajan sin horario y los fines de semana, caminando en condiciones climáticas adversas y corriendo diferentes tipos de riesgos, especialmente durante la época de cobranza. El personal de apoyo, que aunque califica al actual bono que se paga en el FIE de discriminatorio, reconoce el trabajo sacrificado que efectúan los evaluadores en recuperar el capital de cartera de la institución.

esfuerzos y al mismo tiempo tiene interés de establecer un compromiso entre la institución y su recurso humano.

Para evitar un programa de incentivos segregado por grupos de funcionarios y para facilitar el cálculo de los mismos, se recomienda establecer un sólo programa de incentivos al personal ejecutivo, de apoyo y administrativo de la oficina nacional del FFP-FIE. Este programa es independiente del establecido para el personal operativo (evaluadores de crédito), quienes reciben su bono incentivo bajo criterios diferentes y no participan de los incentivos pagados al resto del personal del FFP-FIE.

El programa de incentivos para el personal ejecutivo, de apoyo y administrativo, pagará como incentivo, un bono en función al 100 por ciento del sueldo básico del personal, calculado en base a un porcentaje de las utilidades obtenidas por la institución y de acuerdo a lo que dispone la ley. El pago de los bonos incentivos, se realizará cada trimestre o sea que cada trimestre este personal, recibirá un 25 por ciento del sueldo básico sin descuentos. Este bono podrá variar según el monto que se logre como utilidad. Una mejor productividad operativa y mayor eficiencia administrativa, incrementará el porcentaje de cálculo para este bono.

Se recomienda que el bono incentivo se establezca en una proporción del 100 por ciento sobre el sueldo básico, pagado cada trimestre. Los recursos para el pago de este bono provendrán de las utilidades realizadas y líquidas y después de haberse hecho las provisiones del 10 por ciento para reposición de activos fijos. Este bono cancelará a este grupo de funcionarios, como un premio a su contribución para lograr el crecimiento económico de la institución.

Sin embargo, este bono se cancelará cuando todas las oficinas hayan efectuado el cierre trimestral con una morosidad menor al 5 por ciento. Al caso contrario, ningún funcionario, ni aún los evaluadores de crédito, percibirán ningún tipo de bono. Este aspecto, contribuirá a fomentar el trabajo de equipo, aumentar el compañerismo y fortalecer el cumplimiento de las metas institucionales.

Con respecto al pago del bono incentivo, la proporción necesaria para este pago será de un 40 por ciento de las utilidades líquidas. En el caso presente y de acuerdo a una planilla hipotética de 117 funcionarios (sin incluir a los evaluadores de crédito), el monto total de la planilla de incentivos aproximado asciende a US\$64.900, considerando el pago de un sueldo básico completo. Este bono será otorgado a todos los funcionarios en forma pareja, lo que estimulará a que el personal de los niveles 1 y 2 se esfuercen por escalar posiciones más altas, mejorando su educación formal o informal y así empezar su carrera profesional.

El monto restante que podría ascender a un total de US\$12.140 proveniente de las utilidades, debe utilizarse para premiar el desempeño excepcional de los funcionarios. Esto podría traducirse, como ahorros excepcionales realizados en favor de la entidad, detección de fallas o fraudes, de malos manejos, estudios especiales de mercado, control de liquidez, ahorros en compra de equipo computacional, mantenimiento del sistema sin caídas ni fallas, cajeros realizando recuperaciones excepcionales, o cualquier trabajo que represente una acción extraordinaria, calificada por el supervisor inmediato o el comité de evaluaciones. La formación y las funciones de este comité se incluyen en la sección sobre la evaluación del desempeño del personal.

El plan de incentivos fomentaría la productividad del personal que trabaja en el campo y la eficiencia administrativa en las oficinas nacionales, regionales y de agencias. Se espera también que el personal de apoyo administrativo sea aún más consciente de contribuir con toda su capacidad para lograr el cumplimiento de las metas institucionales.

Evaluación del sistema de incentivos. Es necesario medir el impacto de cualquier sistema de incentivos en las operaciones de la institución y evaluar periódicamente todos los planes institucionales de incentivos. Aún cuando el resultado de la evaluación indicará que los aumentos netos de los beneficios financieros son mínimos (cosa improbable), los beneficios no-financieros (e.g., la alta moral de los empleados, el ambiente armonioso de trabajo, el entusiasmo y compromiso de ayuda a la clientela del FFP-FIE) justifica la inversión en el pago de los incentivos al personal.

Se recomienda que el FFP-FIE mida el efecto del plan de incentivos en los resultados de las operaciones institucionales. La experiencia del FIE, posiblemente ya estableció un precedente y por eso continua con el sistema de incentivos.

G. Sistema de Evaluación del Personal

Evaluar el desempeño se encomienda normalmente a los administradores. A pesar de ser una tarea complicada, es necesaria hacerla por lo menos una vez cada año.

La evaluación sirve para indicar el proceso continuo de proporcionar información al empleado sobre su desempeño. La evaluación debe ser por consiguiente, lo más objetiva posible y usar factores que se puedan medir, aunque existan factores subjetivos y la posibilidad de cometer errores.¹³

La evaluación puede ser informal¹⁴ y sistemática.¹⁵

Se sugiere al FFP-FIE, ahora que está entrando a una etapa de crecimiento institucional y de modernización, experimente también la *evaluación hacia arriba*, que es la que un grupo de funcionarios realiza de su supervisor inmediato.

El departamento de recursos humanos será responsable del proceso de evaluación y como tal, deberá disponer todo lo necesario para que se realice oportunamente y sin inconvenientes. Para que un proceso de evaluación hacia arriba se realice en su oportunidad, deberá organizar los grupos de funcionarios para que estos se constituyan en comités, que tendrán a su cargo la evaluación de sus

¹³ Entre los principales errores a evitar: el de *halo*, que se comete cuando un supervisor cree conocer al individuo y lo califica con altas o bajas calificaciones según su sesgo. Este error se esparce o generaliza a otras áreas, como por ejemplo al evaluar la puntualidad que es un requisito importante, se lo relacione con otros elementos como la honestidad, la productividad, etc. Cada elemento debe evaluarse independientemente. *Sobreenfatizar un comportamiento reciente* en una evaluación semestral o anual es otro error. El comportamiento o la realización de un trabajo reciente influye la evaluación si fue bien hecho, la calificación será alta; caso contrario, será baja. También están los *prejuicios personales* a nivel de diferencias religiosas, de origen, sexo, educacional, etc. Otro error que se comete fácilmente, es la tendencia a *asignar* ya sean *sólo calificaciones altas o bajas*.

¹⁴ La informal se realiza a diario a través de la retroalimentación (*feedback*) constante que lo da el supervisor, sobre un cumplimiento positivo o negativo del o los funcionarios. Si la retroalimentación se hace bien, pueden corregirse las conductas, por el contrario pueden crearse conflictos.

¹⁵ La evaluación sistemática es la que se realiza semestral o anualmente, es formal y sirve para informar al empleado como se le califica su desempeño actual; identificar a quienes son los que merecen aumentos y promociones; localizar a los que necesitan adiestramiento; y localizar a quienes no rinden y deben ser despedidos. La evaluación sistemática se puede hacer individual o colectivamente. La calificación individual es la que realiza el supervisor inmediato. La colectiva, se hace por medio de un comité de calificación o cuando un grupo de funcionarios es designado para evaluar a un colega (entre pares).

supervisores inmediatos. Este sistema innovador será otra herramienta del proceso de evaluación que ayudará a incrementar la productividad, la eficiencia administrativa y la capacidad de liderazgo de los supervisores.

G1. Sistema de Evaluación del Desempeño para el FFP-FIE

El FIE tiene en su sistema de incentivos un sistema de evaluación mensual del desempeño del personal, el cual podría utilizarse en las evaluaciones de corto, mediano y largo plazo. El sistema de incentivos fija las metas de cumplimiento de los funcionarios a través de los parámetros establecidos para calcular el pago de incentivos. Para medir su desempeño, se representa un esquema a través del cual cada grupo que participa en el plan de incentivos tiene prefijadas las metas a cumplir durante el período. En el caso de los evaluadores de crédito, estos tienen fijadas sus metas cuantitativas mensuales; sin embargo, nadie les califica sobre su desempeño cualitativo y las demás características del desempeño, aspecto que será superado con estos elementos.

Para evaluar todos los elementos que miden el desempeño de un funcionario a largo plazo, se recomienda que el la unidad de recursos humanos implante este sistema de evaluación. La evaluación se realizará por lo menos una vez al año, mediante el formulario diseñado para este propósito. Dicho formulario será utilizado cada vez que evalúen semestral o anualmente los funcionarios ejecutivos, operativos o de apoyo. Aunque fácil de manejar, deben seguirse las sugerencias indicadas para que las evaluaciones sean lo más objetivas posibles. Se recomienda que al inicio de las actividades del FFP-FIE, se empiecen con calificaciones a nivel medio, para que siempre se mantenga la expectativa de mejoramiento en el desempeño del trabajo de los funcionarios evaluados.

Como se indicó, las evaluaciones pueden hacerse individual¹⁶ o colectivamente. Pero en caso que exista un conflicto de intereses entre el supervisor y el funcionario evaluado o si el funcionario lo solicita, se efectuará una evaluación colectiva.¹⁷

El formulario de evaluación del desempeño contiene la parte de las calificaciones al desempeño del funcionario, donde se califica el rendimiento personal cualitativo y cuantitativo. El evaluador individual o el comité de evaluación debe ser lo más objetivo posible al calificar al funcionario. Al calificar, debe ponerse un círculo en la nota correspondiente. Al final, todas las notas se suman para ver el puntaje general. La nota mínima que permite pasar la evaluación, es 15 puntos con los que se acredita una llamada de atención por escrito, para que suba su calificación en el término de noventa (90) días. Caso contrario, se rescinde el contrato de trabajo. El funcionario que no obtenga el mínimo de 15 puntos, merece ser despedido sin demora y así debe recomendarse en el formulario de evaluación, en cumplimiento del capítulo XIV, artículos 54 y 55 del régimen disciplinario del reglamento interno de trabajo.

¹⁶ La forma individual se efectúa cuando un supervisor califica a su subalterno.

¹⁷ Es decir, a través de un comité de evaluación, conformado por el gerente general o su representante, uno de los gerentes de la línea de operaciones (comercial o finanzas) y el sub-jefe de recursos humanos. Deben necesariamente nombrarse los funcionarios suplentes para que en casos de ausencia de los titulares, estos puedan remplazarse. Este comité se reuniría cuando sea requerido, por lo menos una vez al año durante la etapa de evaluación del desempeño.

Una calificación promedio no debe ser menor a 23 puntos, donde seguramente se incluyen las áreas que necesitan mejorarse. Esto debe aclararse en la parte correspondiente (“F”), indicando las debilidades y lo que debe hacer el funcionario para mejorar su desempeño en las áreas observadas.

Las calificaciones máximas merecerán menciones, premios especiales y promociones. La máxima calificación obtenible sería de 45 puntos para un rendimiento superlativo y excepcional. Entre los puntajes que merecen menciones especiales, el mínimo aceptable, sería de 30 puntos. De ahí para adelante, se hace merecedor a incrementos salariales, ascensos y premios monetarios por desempeño. La unidad de recursos humanos debería sugerir a la gerencia en cada caso, considerando el puntaje máximo y estableciendo una escala de premios. Estos premios serán provenientes del saldo de las utilidades que fue mencionado en la sección de operaciones del sistema de incentivos.¹⁸

Cualquier funcionario tiene el derecho de representar su calificación al comité de evaluación y pedir que revise la misma en el mismo formulario al tiempo de revisar su evaluación con su supervisor inmediato o con el comité de evaluación. La unidad de recursos humanos, quien según la seriedad del mismo, consultará con sus superiores para tomar una decisión final.

El formulario de evaluación del desempeño es de dos hojas y se divide en:

- Datos del funcionario que deben indicarse sobre el puesto que ocupa.
- Área A, donde se indicarán los objetivos de cumplimiento institucionales y personales; los objetivos cuantitativos y cualitativos fijados a principios de gestión para su cumplimiento y evaluación al fin de la misma; Área A1, donde se indicará el cumplimiento real y exacto de esos objetivos en detalle, al final de la gestión o al momento de la evaluación.
- Área B, donde se resumen las actividades generales del funcionario, su contribución, su relación con otros, su trabajo en equipo y cualquier otro aspecto relevante que merezca comentarse.
- Área C, la más delicada, donde se resumen las características del desempeño y se califican lo más objetivamente posible. Las calificaciones se prorratan y se obtiene un promedio de calificación. El puntaje mínimo es 15 puntos, lo que daría lugar a una llamada de atención por escrito, para que en el término de 90 días, pueda subir su promedio. Caso contrario, se prescindiría de sus servicios. Una calificación menor a 15 puntos merecerá remoción inmediata, en cumplimiento del capítulo XIV artículos 54 y 55, del régimen disciplinario del reglamento interno de trabajo. Las calificaciones máximas recibirán menciones, premios especiales y promociones.
- Área D, para describir brevemente el puesto, donde se indicará si es el mismo al que fue asignado al principio de la gestión o período de evaluación. También se indica si hubieron modificaciones y quien las autorizó.

¹⁸ Para ilustración, se puede mencionar que los premios pecuniarios podrían pagarse en montos desde US\$200 para adelante. Otros podrían traducirse en viajes dentro del territorio; vacaciones especiales; pagos de hotel por un fin de semana, cenas y/o almuerzos en un restaurante de categoría; premios en material escolar; canastones navideños, productos de la canasta familiar, etc. La unidad de recursos humanos debe recomendar los premios y la gerencia general aprobará.

- Área E, donde se indica si la evaluación se compartió y se revisó con el funcionario evaluado y si éste está de acuerdo con la evaluación. Se verifica con la firma del funcionario estampada en el formulario, y el funcionario evaluado puede aceptar o representar la evaluación y solicitar una revisión.
- Área F, donde se indica si hay problemas (técnicos o motivacionales) que se necesitan resolver es importante ser claro y explícito al identificar el problema.
- Área G donde se detallan los objetivos institucionales y personales, tanto cuantitativos como cualitativos de la siguiente gestión, que serán la base para una próxima evaluación.
- Área H (recomendaciones finales). Se indica si el funcionario necesita mejorar su desempeño, cuales son las áreas de mejoramiento o si es el caso, de despedirlo. En el caso de tratarse de un excelente funcionario, se explican las recomendaciones pertinentes, si se hace acreedor a algún premio especial de rendimiento, o mención, promoción, etc.

Se incluye el formulario de evaluación del desempeño como Anexo D. Además se incluye otro formulario de entrevistas, que puede utilizarse en las evaluaciones periódicas de los puestos, (Anexo E).

H. Salarios, Curva y Escala Salarial

El proceso de evaluación de puestos proporciona un medio para determinar el valor relativo de los puestos, pero no determina el valor de los sueldos para cada puesto. Los valores se obtienen convirtiendo el valor evaluado para cada puesto en su valor monetario apropiado, es decir, el valor de cada puesto clasificado debe trasladarse al sueldo mensual. Sin embargo siempre existen influencias del mercado laboral para fijar los salarios.

Salarios bajos pueden perjudicar la estabilidad del recurso humano porque los rivales empresariales siempre están atentos a la posibilidad de obtener empleados calificados, con bajos salarios y por los cuales no se tenga que invertir más dinero en capacitación. La evaluación de puestos ayuda a proporcionar bases para determinar los límites de aumento de los salarios y al mismo tiempo, a corregir cualquier distorsión.

La unidad de recursos humanos revisará las calificaciones de los puestos, considerando los aumentos periódicos, premios, ascensos y otros factores que modifiquen los salarios. Deberá estar atenta para ejecutar los ajustes correspondientes que permitan disminuir las distorsiones salariales. En base al manual de puntos existente, ajustará periódicamente las calificaciones de los puestos al momento de revisarlos, de manera que los manuales de funciones y de puntos y los niveles de la escala salarial se documenten y se ajusten a la medida de las necesidades del FFP-FIE.

La curva de salarios y la escala salarial. La curva de salarios se utiliza para indicar la relación entre el valor relativo de los puestos y sus salarios correspondientes. La curva muestra fácilmente si existe alguna distorsión entre niveles o puestos. A pesar que puede establecerse un salario separado para cada puesto que refleje la variación entre estos, por razones administrativas, es más sencillo y conveniente agrupar los puestos en clases o niveles de salarios y pagar a todos los puestos dentro de una clase el mismo salario o la misma gama de salarios.

Dentro de la escala salarial del FFP-FIE, los salarios se fijaron en base a proyecciones, pero posteriormente, se evaluaron los puestos incluidos en el manual de funciones, estableciendo su calificación. Al trasladar el puntaje y los salarios a la escala, se notan las distorsiones principalmente por la diferencia entre el sueldo mínimo del nivel más bajo, y el sueldo máximo del nivel más alto. Al momento, los salarios se han clasificado en cinco niveles. En caso de aumentar el número de niveles, continuará la distorsión por las razones indicadas. Más adelante, se ofrecen las recomendaciones para corregir las distorsiones actuales.

La curva por consiguiente continua siendo parabólica, pues las diferencias mayores se encuentran en los niveles 4 y 5. En el nivel 4, la diferencia entre sueldos mínimos y máximos es de US\$400, que es más o menos razonable; pero en el nivel 5, la diferencia entre los sueldos mínimos y máximos es de US\$1.700. (Veáse la Tabla 4 en la siguiente página). Por lo tanto para ir corrigiendo esas brechas, se recomienda lo siguiente:

- Congelar los sueldos máximos de las escalas 4 y 5 hasta que las escalas 2 y 3 hayan sido incrementadas, ya sea por tiempo de servicio o por desempeño extraordinario a montos cuya diferencia con los niveles más altos sean razonables.
- Establecer premios de desempeño extraordinario, que no afecten los salarios máximos para evitar que haya desaliento en los funcionarios que están ubicados en los niveles 4 y 5, por la congelación de los salarios máximos. Es decir, que los premios pecuniarios sean cancelados a los funcionarios que hayan desarrollado una labor sobresaliente y no a los puestos con salarios máximos.
- Reducir a US\$200 al fin de las próximas gestiones, la brecha entre el salario máximo del nivel 3, con el mínimo del nivel 4, si es que se premiara por evaluación de desempeño al puesto con el salario máximo del nivel 3, hasta que ese salario pueda incrementarse en unos US\$200.
- Congelar el salario del nivel 4.4, hasta que el salario del nivel 5.1, llegue hasta por lo menos el nivel de US\$1.600, estableciendo de esa manera, una brecha razonable de \$400 entre esos dos niveles.
- Mitigar el congelamiento del nivel 4.4 con premios de desempeño pagados al funcionario y no al puesto con salario 4.4.

Según el nuevo manual de funciones, los puestos del FFP-FIE incluyen calificaciones educacionales altas para un gran número de puestos, siendo necesario como se mencionó anteriormente, ajustar periódicamente los manuales de funciones y de puntos, para ir afinando paulatinamente, los requerimientos del manual de funciones para el personal y las calificaciones de los puestos, en base a las experiencias reales en el trabajo cotidiano del fondo.

Para definir la escala salarial con la que arranque el FFP-FIE, se han ajustado el puntaje de las calificaciones y los salarios de algunos puestos. La nueva lista de puestos, calificaciones y salarios del fondo con la que puede iniciar sus actividades, se muestra en la Tabla No. **, donde se listan los 35 puestos distribuidos por nivel. También se indican las calificaciones individuales, su total de puntos y el sueldo asignado a cada uno de los puestos.

Periódicamente, la unidad de recursos humanos debe ajustar todos los cambios que se produzcan en la funciones, en base a las realidades de operación diaria. Así todos los documentos serán actualizados oportuna y constantemente—lo que servirá para afinar cada vez más la escala salarial.

La escala salarial recomendada, muestra los cinco niveles y cada nivel ha sido dividido en 4 gradas, con su correspondiente intervalo entre gradas. La distribución por niveles empieza del más alto en la siguiente tabla.

Tabla No. 4. Escala Salarial Recomendada (US\$)

Nivel salarial 5			
Nivel 5.4	Salario máximo	\$3.000	Intervalo \$566.66
Nivel 5.3	Salario proyectado	\$2.433	
Nivel 5.2	Salario proyectado	\$1.868	
Nivel 5.1	Salario mínimo	\$1.300	
Nivel salarial 4			
Nivel 4.4	Salario máximo	\$1.200	Intervalo \$66.66
Nivel 4.3	Salario proyectado	\$1.133	
Nivel 4.2	Salario proyectado	\$1.066	
Nivel 4.1	Salario mínimo	\$1.000	
Nivel salarial 3			
Nivel 3.4	Salario máximo	\$600	Intervalo \$66.66
Nivel 3.3	Salario proyectado	\$533	
Nivel 3.2	Salario proyectado	\$466	
Nivel 3.1	Salario mínimo	\$400	
Nivel salarial 2			
Nivel 2.4	Salario máximo	\$350	Intervalo \$33.33
Nivel 2.3	Salario proyectado	\$316	
Nivel 2.2	Salario proyectado	\$283	
Nivel 2.1	Salario mínimo	\$250	
Nivel salarial 1			
Nivel 1.4	Salario máximo	\$250	Intervalo \$16.66
Nivel 1.3	Salario proyectado	\$183	
Nivel 1.2	Salario proyectado	\$167	
Nivel 1.1	Salario mínimo	\$150	

A partir de la escala establecida por el fondo en sus proyecciones, se podrán ajustar las grandes distorsiones salariales y distribuir los salarios más equitativamente por niveles o clases de puestos.

En base a esta escala salarial, el personal del fondo estará en condiciones de escalar posiciones o ascender a puestos superiores, no solamente por medio de la evaluación del desempeño, sino también por tiempo de servicios. Cada grada del nivel correspondiente puede otorgarse después que el funcionario haya sido evaluado, con el puntaje mayor al promedio y recomendado por el supervisor inmediato o el comité de evaluación. El tiempo mínimo de ascenso de un funcionario a la grada

superior, sería de 12 meses y siempre que su puntaje así lo permita. Se recomienda que este aspecto se defina en la política de recursos humanos en el capítulo correspondiente a las evaluaciones.¹⁹

A modo de ilustración, en la tabla 4, se presenta el valor que representa el total del pago de sueldos del fondo, proyectado para su arranque, con un total de 159 funcionarios nacionales y regionales incluyendo las agencias zonales. El total es de US\$81.700, sin incluir los beneficios al personal—los que se pueden añadir una vez que se haya definido el total de personas con las que arrancarán todas las actividades del fondo.

I. Conclusiones y Recomendaciones

Identificación, evaluación de puestos y del recurso humano. El nuevo manual de funciones detalla las responsabilidades y funciones del personal permitiéndoles tener un marco de trabajo definido. Además el nuevo rol de los gerentes de sucursales y agentes zonales con mayores funciones de dirección, planificación y coordinación, ayudará a mejorar las relaciones entre evaluadores y supervisores.

La evaluación del personal del FIE presentó las fortalezas y debilidades de ese recurso humano y permitió definir una lista tentativa del personal, que por sus calificaciones y potencial, puede postular a los nuevos cargos del FFP-FIE como un recurso valioso.

Toda etapa de cambio trae como consecuencia incertidumbre, tensiones y crisis. La etapa de cierre del área financiera del FIE y la apertura del FFP-FIE, será una etapa difícil debido a la terminación de contratos y no recontratación de alguno de los funcionarios. Sin embargo el fondo, será responsable de la conclusión de las operaciones del FIE, en lo referente a la cartera de préstamos comprometida, lo que supone mantener alguna relación con personal eventual del FIE que estará a cargo de labor de cobranza.

El análisis realizado al personal del FIE, mostró más fortalezas en contraposición a las debilidades fácilmente corregibles.

La contribución del FIE a través del crédito al sector de micropresarios la mejor motivación al recurso humano. Este aspecto debe continuarse y utilizarse en los programas de motivación que desarrolle el fondo.

Recomendaciones

- Se recomienda a la unidad de recursos humanos el uso permanente del manual de funciones del FFP-FIE, para que en todo momento, pueda orientar al personal sobre el rol que le toca desarrollar a cada funcionario dentro de la estructura del fondo. En casos en que alguno de los empleados no estuviera seguro de interpretar sus responsabilidades a cabalidad, será el departamento de recursos humanos el encargado de aclarar las dudas respectivas.
- Sobre el personal que puede postularse a los nuevos puestos del fondo se recomienda que la gerencia general y la planta de ejecutivos, tome la decisión final para definir quienes serán los que de acuerdo a su mejor parecer, tendrán la oportunidad de formar parte del recurso humano del fondo.

¹⁹ Estos puntos se deben considerar a la luz del sistema de incentivos para premiar el desempeño.

- Se recomienda que antes de la iniciación de labores del FFP-FIE, se terminen los contratos del personal que trabaja en las áreas de servicios financieros del FIE, a fin de evitar innecesarias tensiones entre lo que representa el cierre de los servicios financieros del FIE, la liquidación laboral de ese personal y la apertura del nuevo fondo, lo cual involucra la contratación de personal eventual para que se haga cargo de la cobranza de la cartera comprometida del FIE.
- El FFP-FIE debe aprovechar al máximo, las fortalezas del personal del FIE que tiene experiencia de trabajo de varios años. Sin embargo, al personal con potencial que podrá optar a los nuevos cargos del fondo, se le debe proporcionar capacitación y/o adiestramiento, aprovechando el programa de capacitación que deberá ser preparado y desarrollado por la unidad de recursos humanos, para corregir ciertas debilidades y fortalecer el potencial del futuro recurso humano del fondo.
- Se recomienda a la unidad de recursos humanos aprovechar al elemento altamente motivado del FIE, para que colabore en capacitación del personal nuevo del fondo, en programas estructurados y no estructurados, de motivación, misión y visión del fondo, relaciones humanas, liderazgo y trabajo de equipo.

Manejo de los recursos humanos. A fin de atraer al mejor personal del FIE como integrantes del nuevo recurso humano, el FFP-FIE tiene el desafío de la venta de su filosofía, metas y proyecciones de crecimiento, así como su nueva estructura orgánica y administrativa. El fondo debe elaborar una sólida política de recursos humanos, mediante la cual se establezca y se definan las reglas de la relación entre la organización y su recurso humano. La nueva institución debe revisar periódica y formalmente las relaciones humanas, a manera de autoanálisis, para investigar si existen problemas que podrían perjudicar el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus metas institucionales.

La responsabilidad del manejo de los recursos humanos del fondo está a cargo de la unidad de recursos humanos, respaldada por el jefe de administración y la gerencia general según el caso. Esta función delicada de tareas requiere de una buena estructura con la suficiente anticipación al arranque oficial del fondo, de manera que esté en condiciones de hacer funcionar armoniosamente el recurso humano de la entidad.

Recomendaciones

- El FFP-FIE debe organizar su unidad de recursos humanos con la mayor anticipación posible, para colaborar en actividades importantes que tendrán que realizarse a la apertura del fondo. Por lo tanto, se recomienda al comité organizador o al responsable final de la organización del fondo, contratar al jefe de la unidad de administración y al sub-jefe de recursos humanos, por lo menos con dos meses de anticipación al arranque del fondo para estructurar el área de recursos humanos que tendrá a su cargo colaborar a la gerencia, en las complicadas responsabilidades de liquidar, contratar, registrar, establecer normas, y definir políticas e implementarlas; tomar a su cargo la difícil tarea del manejo del cambio y el de conflictos, el desarrollo de talleres de capacitación, etc. De esa manera, se le dará la responsabilidad a la unidad de recursos humanos preparar el programa de capacitación, la divulgación de la filosofía, misión y visión del fondo, para comprometer al recurso humano con su institución desde el mismo arranque.

- La unidad de recursos humanos debe tener como una de sus primeras responsabilidades, el extremar esfuerzos para mantener en grado óptimo las relaciones humanas del personal; evitar los conflictos; y establecer un ambiente de tranquilidad y camaradería.
- Se recomienda a la unidad de recursos humanos del fondo, establecer cuanto antes una estructura ágil, para responder eficientemente a sus tareas de planificar, registrar, seleccionar, orientar a los recursos humanos, estar a cargo de la acción social, cultural y deportiva y cumplir con todos sus deberes listados en el manual de funciones.

Capacitación de los recursos humanos. La capacitación facilita la adecuación del recurso humano para que esté a tono con la modernización a la que estará sujeta el fondo en el próximo futuro. Para que se realice en un ambiente armonioso de trabajo, el manejo del cambio y la resolución de conflictos serán condiciones precedentes al desarrollo de cualquier programa de capacitación.

Para que el recurso humano responda a las demandas de la nueva institución fiscalizada por la Superintendencia, se requiere que el personal esté actualizado en las áreas requeridas por el fondo. Debidamente, se necesita un programa estructurado de capacitación en los temas inherentes al funcionamiento del fondo.

Recomendación

- La unidad de recursos humanos tendrá como prioridad bajo su directa responsabilidad, el preparar y desarrollar los programas de capacitación, desde el inicio de las actividades del fondo. Se recomienda a la unidad coordinar actividades con el departamento de capacitación del FIE, con el fin de utilizar sus facilidades de infraestructura disponible, para orientar y manejar del cambio para que la transición del FIE hacia el FFP-FIE esté libre de conflictos. Además, coordinará el desarrollo de los diferentes cursos sobre motivación, relaciones humanas, liderazgo, etc. que son parte del importante programa de capacitación que se ejecutará a partir del inicio de las actividades de la nueva entidad.

Sistema de incentivos. Las organizaciones no lucrativas y otras proporcionan incentivos no económicos a sus empleados. A finales de los años 80, muchas de estas organizaciones empezaron a proporcionar incentivos económicos a su personal. Desde entonces, hay cada vez más organizaciones de crédito a microempresarios que proporcionan incentivos económicos a su personal, lo que les ha permitido crecer y lograr autosuficiencia en corto tiempo.

Muchas instituciones pagaban incentivos económicos únicamente a los evaluadores, lo que se vio como discriminatorio y poco equitativo. Paulatinamente, las instituciones que tenían sistemas de incentivos económicos han ido incluyendo en sus programas al personal de apoyo y ejecutivo. En la actualidad, muchas más organizaciones tienen planes para el pago de incentivos a todo su personal, lo que ha contribuido a acelerar su crecimiento, mejorar la calidad de sus carteras e incrementar el número de créditos desembolsados.²⁰

²⁰ Como ejemplo están la Asociación Dominicana de la Microempresa (ADEMI), la Asociación de Comerciantes de Alejandría (ABA), ACTUAR en Bogotá, Colombia, FUNDAP/PROSEM en Guatemala, Los Andes y la misma FIE en Bolivia, que deben su acelerado crecimiento en una gran parte a la implantación de sus planes de incentivos económicos.

Los resultados obtenidos por el FIE han servido de base para recomendar que el fondo establezca un sistema para premiar el desempeño del personal operativo (evaluadores de crédito), bajo criterios de evaluación cuantitativos relacionados a cartera de préstamos, número de créditos y morosidad de cartera; y otro para el personal ejecutivo, de apoyo y el administrativo de la oficina nacional, mediante el pago de un bono con recursos provenientes de las utilidades líquidas de la institución. Sin embargo, en ambos sistemas de incentivos el pago está ligado a que la entidad cierre trimestralmente con una morosidad del 5 por ciento. Una morosidad mayor penaliza los incentivos al 100 por ciento.

Recomendaciones

- El sistema de incentivos del fondo se debe implantar con la participación de la unidad de recursos humanos. La unidad de administración y de recursos humanos implantarán el plan de incentivos y deberán establecer la estructura necesaria para su aplicación. La responsabilidad del cálculo, se compartiría con los diferentes ejecutivos, para que esta actividad sea lo más transparente posible y así se eviten los conflictos. Igualmente, se deben conformar las listas del personal sujeto a pago de bonificaciones por incentivos.
- La inclusión del personal ejecutivo, de apoyo y de administración de la oficina nacional en el sistema de incentivos del fondo, requerirá de inversión de tiempo para establecer una estructura práctica que se haga cargo del cálculo, la calificación y la ejecución del programa de incentivos, por lo que se recomienda que la unidad de administración y recursos humanos tenga bajo su responsabilidad la coordinación de esta tarea, como parte de su responsabilidad de evaluar el desempeño.
- Se recomienda que la unidad de recursos humanos colabore en la recopilación de información sobre los diferentes programas de incentivos, para apoyar la actualización del sistema de incentivos del fondo de acuerdo a las necesidades y realidades de la institución.
- El fondo debe evaluar el costo/efectividad del sistema de incentivos a implantarse, al término de su primer semestre de operaciones, para determinar de acuerdo a los resultados obtenidos, los ajustes para su mejoramiento. En coordinación con los gerentes de operaciones, estos ajustes se tendrían que realizar periódicamente, en base a las necesidades de crecimiento económico de la institución. Esto permitirá que el sistema de incentivos esté siempre ajustado a las medidas exactas del fondo.
- Se recomienda que los resultados que se obtengan del estudio costo/efectividad del programa de incentivos, esté igualmente dirigido a detectar el incremento de la productividad y el aumento en la eficiencia administrativas. De ello dependerá mejorar los beneficios de los incentivos a todo el personal. Por la experiencia que tiene el FIE, los resultados que obtenga el fondo como efecto de la universalización del beneficio incentivo seguramente serán iguales o posiblemente superiores que aquellos. El análisis de los resultados permitirá también dirigir el peso de los criterios de calificación a las áreas de mayor interés, para lograr cumplir las metas institucionales de largo alcance. La unidad de recursos humanos debe prestar toda la colaboración para implantar las recomendaciones de los estudios.

Evaluación del desempeño. Es necesario realizar la evaluación por lo menos una vez al año. Esta evaluación esta dirigida principalmente a calificar el desempeño del personal, identificar a los que merecen aumentos o promociones y a los que necesitan adiestramiento o deben despedirse.

El fondo dispone de un sistema de evaluación de corto plazo que se realiza mensualmente a través de la calificación para el pago de incentivos a los evaluadores de crédito y otro que realiza anualmente con la ayuda de un formulario.

Además de estas evaluaciones al desempeño del personal, el fondo cuenta con un formulario diseñado y utilizado durante la fase de investigación de la presente consultoría. Este formulario servirá para evaluar periódicamente los puestos y tiene como complemento el manual de puntos para la calificación de los mismos.

Recomendaciones

- La unidad de recursos humanos como parte de la unidad de administración evaluará periódicamente el personal, para sugerir a la planta ejecutiva del fondo los programas de capacitación, actualización, adiestramiento en servicio, de acuerdo a los resultados obtenidos. En base a los mismos, recomendará promociones, aumentos o remociones e informará a la gerencia general sobre el personal sujeto a bonificaciones por rendimiento excepcional. Se recomienda que la unidad de recursos humanos establezca una estructura formal de registro e información para el cumplimiento de esta importante responsabilidad a la brevedad posible.
- Se recomienda que la unidad de recursos humanos mantenga un registro actualizado, sobre las correspondientes evaluaciones, incluyendo la calificación para el pago de incentivos como son los resultados de la evaluación mensual. Este registro, que será parte de la carpeta del funcionario, contendrá además información relacionada con su comportamiento diario, como llamadas de atención, felicitaciones, etc., y servirán al momento de la evaluación de largo plazo como complemento de su calificación.
- La unidad de recursos humanos debe estar consciente que tendrá bajo su responsabilidad el proceso de evaluación y podrá contar con los elementos necesarios para realizar —cuando así lo disponga la gerencia—evaluaciones de corto, mediano o largo plazo de todo el personal o de un grupo de funcionarios. Igualmente, deberá realizar las evaluaciones de puestos, cuando así sea requerido, para lo que cuenta con los elementos necesarios para realizar esa labor en el futuro. Esta tarea también involucra la organización de comités o la estructura más apropiada, para que la evaluación del desempeño de todo el personal del fondo se realice oportunamente.
- También se ha recomendado introducir una modalidad innovadora que permita al personal subalterno evaluar a sus inmediatos supervisores, así como los supervisores evalúan a su personal.

Salarios. El fondo debe tener cuidado al fijar los salarios de su personal debido a que empleados calificados que ganan salarios bajos, son candidatos atractivos a rivales empresariales.

En la curva salarial del fondo hay distorsiones debido a las diferencias salariales entre el salario mínimo del nivel más bajo con el máximo del nivel más alto. Estas distorsiones pueden corregirse, congelando periódicamente algunos salarios y acelerando los incrementos en otros.

Por intermedio de su unidad de recursos humanos, el fondo debe revisar periódicamente los manuales de funciones y de puntos, los ascensos y promociones, para que se corrijan las actuales distorsiones salariales.

La escala salarial del fondo esta dividida en cinco niveles y cada nivel en cuatro gradas. Esto permitirá que el personal esté en condiciones de ascender a posiciones entre gradas y niveles, no sólo en base a las calificaciones obtenidas durante las evaluaciones de desempeño, si no también en base al tiempo de servicio, sujeto al puntaje de calificación por encima del promedio mínimo establecido.

Recomendaciones

- La unidad de recursos humanos debe recopilar información sobre salarios que se pagan en el sector bancario y de las entidades financieras, para recomendar los ajustes necesarios a la escala salarial del fondo, con el fin de precautelar al recurso humano calificado de la entidad.
- Se recomienda que la unidad de recursos humanos revise periódicamente los salarios para evitar que se amplíen las distorsiones salariales, implantando las recomendaciones indicadas y al mismo tiempo, estudiando nuevas formas para corregir las distorsiones salariales cuando sea necesario.
- La unidad de recursos humanos tiene la responsabilidad de hacer revisiones periódicas y constantes de los manuales de funciones y manual de puntos y las calificaciones de puestos, actualizando estos documentos con las correspondientes promociones, ascenso, premios extraordinarios, etc., que se vayan produciendo en cada gestión, para mejorar el sistema de salarios del fondo y al mismo tiempo, adecuar el manual de funciones, la evaluación de puestos y su clasificación, a las realidades de la institución.
- Finalmente, la unidad de recursos humanos tiene la responsabilidad de revisar periódicamente la escala salarial, para determinar la necesidad de aumentar o disminuir los niveles y gradas en cada nivel, para ajustar cualquier posible distorsión salarial, y verificar que este instrumento posibilite el desarrollo profesional del personal a través de los ascensos y promociones que se vayan produciendo, como resultado de las evaluaciones de desempeño o los ascensos por tiempo de servicio del personal.

ANEXO A

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PUESTOS

ANEXO A
IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PUESTOS

Consultor: Sr. Jaime A. Mendoza

Documento preparado para la sesión de información preliminar sobre la Consultoría de Recursos Humanos para el Fondo Financiero Privado para el Fomento a Iniciativas Económicas (FFP-FIE). De acuerdo a los términos de referencia, los objetivos específicos que debe cumplir la Consultoría de Recursos Humanos se enumeran a continuación:

Evaluar los aspectos relacionados a la administración de los recursos humanos, enfatizando lo siguiente:

- Identificación y Evaluación de los actuales puestos.
- Identificar las fortalezas y debilidades del actual recurso humano, considerando la futura transformación del FIE en un Fondo Financiero Privado para el Fomento a Iniciativas Económicas, S.A.
- Evaluar al personal, para identificar a los que sean aptos para contribuir al equipo del FFP-FIE.
- Identificar las fortalezas y debilidades del actual sistema de incentivos al personal.

Preparar una propuesta basada en la investigación anterior para superar las debilidades *mediante el uso de metodología apropiada, tomando en consideración los requerimientos de una institución financiera fiscalizada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras*. Esta propuesta deberá incluir un sistema de evaluación, las descripciones de los puestos, así como la clasificación de los puestos en el área de servicios financieros, dentro de una curva; identificando y sugiriendo cambios para corregir posibles distorsiones salariales en la estructura actual. Esta propuesta debería contener un sistema de incentivos para lograr la eficiencia de la institución. Este sistema propuesto deberá cubrir cada nivel de la entidad, es decir, personal ejecutivo, operativo y de apoyo.

Fase de Investigación

Identificar y evaluar los actuales puestos. Para cumplir el programa, se inició la etapa de investigación de acuerdo al plan de trabajo definido entrevistando al personal de la Oficinas Regionales de La Paz, El Alto, Santa Cruz Cochabamba y Oruro, así como al de las Agencias Zonales 16 de Julio, Pacajes de El Alto, El Tejar y Miraflores de La Paz y Plan 3000 de Santa Cruz. En Oruro se entrevistó a la Directora Regional de Potosí y en La Paz a la Directora Regional de Tarija. Al llegar a este punto de las entrevistas, se decidió no continuar las entrevistas en la oficina de Sucre por ser una sucursal de muy reciente creación.

El proceso de la entrevista centró su atención en siete (7) elementos importantes para la evaluación de los puestos, los que se detallan a continuación:

- **Requerimientos educacionales.** Nivel de educación formal, cursos especiales o entrenamiento técnico adecuado al desempeño del puesto.
- **Experiencia en el puesto.** Medido en término de años y meses.
- **Conocimientos específicos.** Requerimiento de conocimientos sobre proceso, equipos, sistema, etc.
- **Habilidades personales.** Nivel de las características personales en situaciones especiales, para trabajar armoniosamente con otros, ciertas cualidades sociales, criterio, iniciativa, cooperación y habilidad creativa.
- **Responsabilidad.** Asumir diferentes tipos de responsabilidades, administrativa, económica, de seguridad.
- **Esfuerzo físico.** Condiciones de trabajo, caminar, caminar en condiciones climatéricas adversas, hablar, tiempo invertido.
- **Riesgos del puesto.** Riesgos, accidentes, agresiones verbales, agresiones físicas.

Esta investigación estuvo dirigida a identificar y evaluar los actuales puestos del FIE, permitiendo comparar los mismos con los similares que mantiene el FFP-FIE en su nueva estructura. Esto permitió obtener los siguientes resultados:

- Puesto de director regional; nuevo título, gerente de sucursal. Algunas funciones son similares a las anteriores, sin embargo han sido incrementadas con otras de mayor importancia y bajo una estructura ordenada y coherente, como por ejemplo las áreas de presupuestación, planificación, organización, coordinación y supervisión. Han sido suprimidas las tareas de evaluación de créditos lo que le dará mayor tiempo para la dirección de la oficina sucursal y le permitirá una mejor relación con su personal. También se han

Personas Entrevistadas		
Durante el recorrido a las oficinas visitadas, se entrevistó a un total de 82 funcionarios, distribuidos como sigue:		
Directores regionales	7	
Jefes de agencias zonales	5	
Contadoras	4	
Auxiliares de contabilidad	2	
Cajeros	9	
Responsables de contratos	5	
Auxiliares de Oficina	7	
Evaluadores de crédito	37	
Oficial de Plataforma	1	
Funcionarios de oficina nacional		6 (*)
Total	82	
(*) Funcionarios de Auditoría, Sistema de Computación, Asistencia a la Presidencia y Procuraduría Legal		

incrementado responsabilidades en el área de control interno y la producción de informes que serán requeridos por la Superintendencia. Los requisitos educacionales se mantienen semejantes al anterior puesto, los que podrán ser cumplidos por los actuales funcionarios sin problema en vista de encontrarse calificados. Sin embargo los nuevos requerimientos, demandará que este personal sea expuesto a una explicación detallada sobre lo que será la nueva estructura del FFP-FIE y las exigencias que habrán que cumplirse al convertirse en una entidad regulada por la Superintendencia.

- Puesto de jefe de agencia zonal; nuevo título, gerente de sucursal. Incremento importante de tareas, en forma ordenada y coherente, se suprimieron las de evaluación de créditos lo que permitirá dedicar mayor tiempo al manejo de la agencia y a mejorar relaciones con los evaluadores de crédito. Los requisitos educacionales están al alcance de los actuales jefes de agencia zonal, que los habilitará para aplicar a los puestos de gerente de sucursal del FFP-FIE. Se debe contemplar para el personal a transferirse, un período de adaptación a los nuevos requerimientos del FFP-FIE. También debe contemplarse una exposición detallada de la nueva estructura y los requerimientos del FFP-FIE para el personal actual, a fin de facilitar su transición y acelerar el proceso de cambio.
- Puesto de contador; nuevo título, el mismo. Las tareas del nuevo puesto de contador difieren en gran manera a las del contador FIE. Hay un incremento en sus responsabilidades, lo que seguramente aumentará la presión de trabajo. La descentralización posiblemente producirá una mejor distribución de las tareas, sin embargo la presión estará centrada en la producción de informes. El nuevo manual de funciones y el de procedimientos, aclarará el marco de responsabilidades con mayor coherencia, definiendo los campos de acción y su funcionamiento. Un mayor ordenamiento de funciones corregirá los defectos anteriores y evitará las salidas a destiempo por agolpamiento de tareas a último momento. Los nuevos requerimientos y la actualización a nuevas técnicas de trabajo, requerirán una capacitación periódica, para actualizar al personal a la modernización del FFP-FIE. El nivel educacional requerido por el FFP-FIE, permitirá que el personal actual por su calificación profesional, pueda acceder a los nuevos puestos.
- Puesto de auxiliar de contabilidad; nuevo título, el mismo. Hay un incremento importante de las tareas, lo que incrementa el nivel de responsabilidad del funcionario, sin embargo al existir funciones y procedimientos escritos, se evitará el defecto de agolpar las tareas de último momento que provoca en determinadas épocas, la “histeria” colectiva. Afortunadamente, han sido suprimidas tareas de resorte netamente administrativas y de mensajería que actualmente se realizan y reducen el tiempo para realizar otras de mayor importancia. Se han incrementado responsabilidades de control interno, con relación al activo fijo. Las nuevas funciones del nuevo puesto, le asigna un nivel importante de autoridad que permitirá la toma de decisiones de rutina, aspecto no existente para los puestos del FIE. Eso producía la realización de transacciones de urgencia a última hora, provocando equivocaciones, histeria y stress innecesarios. El nivel educacional requerido por el FFP-FIE para el puesto, permitirá competir al personal actual del FIE a los nuevos puestos.
- Puesto de cajero; nuevo título, el mismo. Comparando las tareas actuales con las futuras del FFP-FIE, se concluye que existirá más orden, limitando sus funciones a las más específicas de su propia naturaleza o área, al sustraer las de resorte netamente administrativo que incrementaban la presión y tensión, dificultando innecesariamente los desembolsos y recepción de fondos. La labor de caja implica alto riesgo, por lo que se requiere

concentración para controlar la recepción de efectivo tanto de moneda nacional, como extranjera. En la actualidad esas tareas están combinadas con las de responsabilidad de contratos, secretaría, etc. Los requisitos educacionales, son compatibles con el actual personal, que estará en capacidad de acceder a estos puestos en el FFP-FIE.

- Puesto de responsable de contratos; nuevo título, administrador de créditos. Los requisitos educacionales del nuevo puesto para el FFP-FIE, son completamente diferentes al del actual Responsable de contratos, lo que no permitirá que los actuales funcionarios del FIE, puedan acceder a estos puestos. Si bien es cierto que estos funcionarios podrían optar a otros puestos dentro del FFP-FIE, la inversión en su capacitación se perderá. Sin embargo, el FFP-FIE, requiere de abogados o estudiantes de la carrera para el puesto de administrador de créditos.
- Puesto de auxiliar de oficina; nuevo título, el mismo. El nuevo puesto del FFP-FIE uniforma las asignación de tareas para el puesto e incrementa responsabilidades en las áreas contables. Tareas bastante similares a las del actual puesto en el FIE, sin embargo aumentando la responsabilidad en el control interno. Con relación a los requisitos educacionales, algunos de los actuales funcionarios estarán en condiciones de acceder al nuevo puesto. Los de mayor potencial, podrían ser sujeto de capacitación y un tiempo de ajuste a las nuevas responsabilidades.
- Puesto de evaluador de créditos; nuevo título, el mismo. Tareas similares a las del puesto en el FIE, sin embargo el manual de funciones y el de procedimientos, estructura el nivel de responsabilidades y ordena sus funciones. Los cambios para los puestos de gerente de sucursal y agente zonal, facilitarán una mejor relación humana con los evaluadores de crédito. Se mencionó insistentemente mejorar los niveles de planificación y coordinación entre jefes y evaluadores, así como establecer criterios definidos para la revisión de solicitudes a nivel de comité de créditos, en relación a montos, primeras solicitudes, atrasos en la toma de decisiones, trámites administrativos retardados, etc. Estos defectos podrán ser corregidos por medio de procedimientos que ordenan y aclaran niveles de responsabilidad. Los requisitos educacionales exigidos por el FFP-FIE, podrán ser cumplidos por los actuales funcionarios para acceder a los puestos de la nueva institución, la expectativa es amplia. Será necesario definir un tiempo para la adaptación del personal a los requerimientos exigidos por la Superintendencia.

Los demás cargos son nuevos de acuerdo al organigrama del FFP-FIE, que ya han sido aprobados para la nueva estructura.

Identificar las fortalezas y debilidades del actual recurso humano, considerando la futura transformación del FIE en un FFP. Si bien es cierto que existe personal en FIE que no podrá ser parte del equipo de el nuevo FFP-FIE, es importante mencionar que el potencial del actual recurso humano del FIE es bastante alto.

Aún cuando han sido muy contados los casos en los que el FIE ha realizado una capacitación formal estructurada para su recurso humano en sus diferentes secciones, el nivel de cumplimiento y capacidad para manejar las situaciones diarias y exigencias de la institución por parte del personal, ha sido bastante adecuado. La rotación del personal ha sido bastante baja y los casos de separación o despido, se debieron en todos los casos, a problemas ajenos a la capacidad del personal separado. En la actualidad, la mayoría del personal, mantiene una moral alta y de cumplimiento a las exigencias de horario y otras limitaciones que tiene el recurso humano del FIE para cumplir sus labores a cabalidad.

Más que debilidades, el recurso humano actual del FIE, tiene importantes fortalezas que son resultado del tiempo de trabajo con la clientela, la juventud e idealismo del personal y en gran parte, la transmisión de la Filosofía y Misión de la Institución, del apoyo que proporciona a los sectores menos favorecidos o marginados del Sector Informal, que es el que accede a los recursos limitados de crédito del FIE para solucionar sus problemas de falta de insumos, equipos y maquinaria, con el propósito de mejorar su producción y generar ingresos para el alivio de sus necesidades básicas familiares de consumo, vivienda y vestimenta.

La contribución del FIE al mejoramiento de la calidad de vida de los micro-empresarios favorecidos con el crédito, ha sido el mejor ingrediente para motivar a su recurso humano, no solamente al personal directamente involucrado en las actividades de crédito, sino también al personal administrativo y de apoyo logístico, quienes se sienten comprometidos para mejorar la calidad de vida y el crecimiento económico de “su clientela”.

De tal manera que como resultado de las entrevistas, fueron más las fortalezas que se encontraron en este recurso humano, en contraposición a sus debilidades. Sus fortalezas se resumen como sigue:

- Alta motivación para realizar sus actividades sin considerar limitaciones de transporte, equipo y capacitación.
- Imaginación para realizar actividades fuera de su responsabilidad.
- Trabajo de equipo estructurado a nivel del personal, muchas veces en contra de la aprobación de los jefes, que dieron resultados satisfactorios, principalmente en la reducción de la mora.
- Disposición a cumplir sus actividades diarias a pesar de la existencia de condiciones climáticas adversas.
- Alta moral para realizar actividades de cobranza, sin medir riesgos y peligros contra la integridad física del personal.
- Alta creatividad para realizar las tareas más desagradables del proceso de colocación y recuperación de créditos.
- Alta motivación del personal administrativo y de apoyo logístico, para proporcionar respaldo en la agilización de los trámites de crédito a pesar de las diferencias salariales y de bonificación extraordinaria.
- Lealtad del recurso humano con su institución, para contribuir a su alto crecimiento a pesar de no contar con una planificación estructurada ni participativa del FIE.
- Respuesta positiva del personal a las deficiencias de organización administrativa, producto del acelerado crecimiento no planificado.
- Alto respeto y dignidad en el trato entre compañeros de trabajo.
- Relativamente alta expectativa en la transformación del FIE hacia el FFP-FIE como acelerador del progreso individual y de carrera del personal.

Algunas de las debilidades que se pueden enumerar, son las siguientes:

- Falta de unidad entre colegas de la misma línea.
- Falta de compañerismo en determinados niveles.
- Identificar como importante sólo las metas personales y no las de la institución.
- Altas frustraciones producidas por expectativas no satisfechas.
- Disminución repentina de la motivación por falta de liderazgo.
- Falsas expectativas del personal, hacia los colegas ascendidos a puestos de jefatura.
- Falta de comunicación entre niveles, o barreras para la comunicación.

Evaluar al personal, para identificar a los que sean aptos para contribuir al equipo del FFP-FIE. Las entrevistas realizadas al personal del FIE, fuera de evaluar los cargos actuales sirvió para determinar las capacidades y habilidades del personal en el desempeño de su trabajo. Esta tarea se realizó a través de entrevistas personales mediante la ayuda de un formulario que se adjunta al documento y que sirvió de guía para esta evaluación:

Los siete elementos seleccionados para esta evaluación, fueron posteriormente ponderados en escalas de 0 a 50 puntos, como se explica más adelante:

1. REQUERIMIENTOS EDUCACIONALES:

Profesional Titulado	50	Puntos
Profesional Egresado	40	“
Universitario de últimos años	30	“
Estudios no universitarios (Instituto Superior)	20	“
No estudios superiores	10	“

2. EXPERIENCIA EN EL PUESTO: (Con el FIE)

Más de 10 años de experiencia	50	Puntos
06 a 10 años de experiencia	40	“
04 a 06 años de experiencia	30	“
02 a 04 años de experiencia	20	“
00 a 02 años de experiencia	10	“

3. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: De 0 a 20 Puntos

4. HABILIDADES PERSONALES: De 0 a 20 Puntos

5. RESPONSABILIDAD: De 0 a 20 Puntos

6. ESFUERZO FISICO: De 0 a 20 Puntos

7. RIESGOS DEL PUESTO: De 0 a 30 Puntos

En base a estas ponderaciones, la evaluación de los puestos dio como resultados los siguientes rangos máximos y mínimos en puntos:

Director regional, rangos: Máximo 159; Mínimo 106; Dif. 53. Elementos de Peso: N. Educativo, N. de Experiencia, Conocimientos, Responsabilidades, Riesgos.

Jefe de agencia zonal, rangos: Máximo 128; Mínimo 107; Dif. 21. Elementos de Peso: N de Experiencia, Habilidades, Conocimientos.

Contador, rangos: Máximo 144; Mínimo 119; Dif. 25. Elementos de Peso: N. de Educativo, N de Experiencia.

Auxiliar de contabilidad, rangos: Máximo 103; Mínimo 96; Dif. 7. Elementos de Peso: N. de Experiencia, Responsabilidades.

Cajeros, rangos: Máximo 118; Mínimo 85; Dif. 33. Elementos de Peso: N. de Experiencia, Responsabilidades, Riesgo.

Responsable de contratos, rangos: Máximo 110; Mínimo 65; Dif. 45.

Auxiliar de oficina, rangos: Máximo 122; Mínimo 67; Dif. 55. Elementos de Peso: N. Educativo, Experiencia, Responsabilidad

Evaluador de créditos, rangos: Máximo 175; Mínimo 120; Dif. 55.

Las recomendaciones para la transferencia o no del recurso humano actual de FIE al nuevo FFP-FIE, será definida en base a la opinión de los ejecutivos de la institución y una vez hayan sido revisadas las puntuaciones, en un intento de reducir las diferencias que superan los 50 puntos. Esta revisión se efectuará corrigiendo las medidas de ponderación y ponderando mucho más cercanamente cada elemento de peso en la evaluación.

Seguramente que los menores calificados serán indudablemente el personal de reciente contratación, cuya experiencia con el FIE, es prácticamente inexistente, pero se tendrá cuidado de definir los potenciales caso por caso. De todas maneras, la decisión final será tomada con la participación de los ejecutivos involucrados.

Identificar las fortalezas y debilidades del actual sistema de incentivos al personal. Todo programa de incentivos está sujeto a opiniones negativas y positivas. En instituciones similares a las de FIE, la motivación principal del personal esta centrada en el convencimiento personal del recurso humano, para cumplir con las metas de crecimiento de la institución, sin embargo, eso debe estar en directa relación con el salario o sueldo que como compensación recibe el funcionario al cumplimiento de las metas y/o las proyecciones de crecimiento.

No solamente un plan de incentivos económicos mantiene en alto la productividad y motivación del recurso humano, existen otro tipo de incentivos que sin ser económicos, motivan al personal a rendir hacia el cumplimiento de las metas propuestas y aún superar las proyecciones más optimistas. Entre estos motivadores, se incluyen premios honoríficos al personal por actividades relevantes, proporcionar facilidades para el desarrollo de su carrera profesional dentro de la institución, capacitación permanente para colocarlo en condiciones de ser promovido a posiciones más expectantes dentro de la institución. El mismo hecho de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los clientes que pertenecen a sectores marginados y de pobreza del país constituye un alto motivante moral.

En el caso específico del actual sistema de incentivos, aunque discriminatorio por el hecho de haber sido establecido sólo para un puesto como es el de evaluador de créditos, ha servido para mantener un ritmo de crecimiento del FIE, incrementar la cobertura hacia nueva clientela y lo que es más importante, mantener un porcentaje de mora realmente bajo.

Según el informe al 30 de noviembre de 1996, de una cartera de US\$81.020, con 122 clientes, luego hasta 1955 a incrementar su clientela a 10.994 prestatarios con una cartera de US\$5.881.000. Durante 1996, tuvo un incremento de cartera de cerca a US\$2.000.000, en menos de 12 meses y un incremento de 20.000 nuevos créditos. Además la mora a 91 días fue de 2.69 por ciento. Estos hechos, avalan la bondad del programa de incentivos.

Analizando con un poco más de detenimiento el programa y a pesar de haber demostrado sus fortalezas, sin embargo, tiene algunas debilidades que pueden ser resumidas en lo siguiente:

- Poner presión en los evaluadores para efectuar las cobranzas, lo que crea ciertas situaciones de violencia, que se reflejan en aumento del riesgo de agresiones verbales y físicas hacia estos funcionarios.
- La desesperación en la que son colocados estos funcionarios al final del mes, para realizar los cobros, embargos y en determinadas circunstancias, aspecto no comprobado, financiar el pago de algunas sumas morosas, para reducir la mora.
- La reducción de la mora individual se convierte en la meta principal del evaluador, lo que podría producir en el futuro, que se reduzca el tiempo dedicado a la colocación, incrementando la colocación de créditos de dudosa recuperación, creando un círculo vicioso que a la larga incrementa la mora, con montos incobrables.
- Quitar el programa de incentivos, sin embargo, sería más contraproducente que efectivo. En el futuro debe combinarse este aspecto con la motivación vía levantamiento de conciencia y otros incentivos económicos y no económicos, que de ninguna manera pongan en riesgo el cumplimiento de las metas de crecimiento propuesto para los próximos años, hasta llegar al año 2000, con totales de cartera vigente de US\$37.000.000 y un total de US\$47.328.000 de desembolsos.
- El aspecto del programa de incentivos continúa en evaluación y será ampliado en un próximo informe de forma más puntual.

La consultoría de recursos humanos, se espera concluir hasta el día 9 de abril de 1997, fecha en la cual se hará la presentación de la propuesta contemplada en el numeral 2 de los términos de referencia, la que incluirá:

- Una ampliación de los puntos investigados en el numeral 1 de los términos de referencia.
- Una propuesta en base a lo investigado y de acuerdo a una apropiada metodología, tomando en cuenta los requerimientos de que el FFP-FIE, es una institución fiscalizada por la Superintendencia que incluya específicamente un sistema de evaluación de personal, para todos los cargos del FFP-FIE; la ubicación de los cargos del FFP-FIE en una curva de salarios, que sirva para corregir posibles distorsiones salariales; y un sistema de incentivos que involucre al personal ejecutivo, operativo y de apoyo logístico.

ANEXO B

IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL APTO PARA EL FFP-FIE

ANEXO B
IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL APTO PARA EL FFP-FIE

Consultor: Sr. Jaime A. Mendoza

Evaluar al Personal para Identificar a los que Sean Aptos para Contribuir al Equipo Del FFP-FIE

Con referencia a la evaluación de los puestos del FIE, realizada anteriormente, se ha hecho una nueva ponderación para ver si las diferencias entre rangos podrían ser reducidas. Para tener una medida de evaluación un tanto más amplia, primero se han dividido a los diferentes grupos de funcionarios entrevistados en cinco (5) niveles:

- El 5º Nivel corresponde al grupo de directores regionales y jefes de agencia zonal
- El 4º Nivel corresponde al grupo de contadoras
- El 3º Nivel corresponde al de los evaluadores de créditos
- El 2º Nivel corresponde al grupo de cajeros
- El 1º Nivel corresponde al grupo de auxiliares, tanto de contabilidad, como de oficina

Sin embargo las diferencias entre rangos máximos y mínimos se han elevado. A pesar de ser esto en cierto modo un aspecto un tanto irrelevante, la distribución de puntajes amplía la base de análisis, para determinar con mayor precisión las diferencias entre funcionarios de una misma línea y aclara las razones de estas diferencias.

Esta información además, ha sido complementada con los montos de sueldos percibidos por el personal, a fin de determinar la curva de salarios y ver las distorsiones salariales del personal del FIE, de manera de poder corregir este extremo, en preparación de la distribución salarial para el personal de FFP-FIE.

Al trasladar los puntajes y salarios del personal comprendido en el Nivel 5, se comprueba la distorsión de salarios entre los funcionarios de una misma línea, debido a que existen tres niveles salariales en la subdivisión Director Regional. En el caso de la subdivisión Jefe de Agencia Zonal, la curva es menos errática, porque existen sólo dos niveles que son bastante cercanos, pero que en relación al puntaje establecido, la curva en lugar de ascender, es descendente, es decir a mayor puntaje, menor sueldo.

Sin embargo y como se menciona líneas atrás, el haber tomado en cuenta una gama más amplia de calificación, será posible analizar con mayor detenimiento y amplitud, las diferencias en características del personal y así se podrán tomar decisiones más acertadas para la selección final del personal que será parte del equipo del FFP-FIE. Algunos de los funcionarios que han sido evaluados con los puntajes más bajos, se encuentran en el grupo de los recientemente contratados, varios de los cuales tienen un potencial interesante que puede ser utilizado con ventaja por el FFP-FIE.

Del mismo cuadro, se pueden extraer diferentes resultados como es el caso de algunos de los puntos débiles del personal que pueden ser reforzados con capacitación especializada. Con referencia a la capacitación, se pueden adelantar algunas áreas que han sido detectadas como resultado del programa de entrevistas.

Haciendo un extracto de algunas de las opiniones circunstanciales del personal, se podrían resumir en las siguientes más importantes:

- Falta de motivación, producto de sueldos bajos, no bonos al personal administrativo, ofertas de aumento de sueldo no cumplidas, falta de feedback positivo cuando es necesario.
- Falta de liderazgo, producto de cierta ausencia de dirección, procedimientos escritos, feedback individual negativo inmediato, registro de llamadas de atención al personal, análisis de cambios de personal con detenimiento para explicar razones y ofrecer alternativas (la importancia del registro de llamadas de atención).
- Falta de planificación, producto de la falta de reuniones periódicas para revisión de problemas confrontados, mercados, clientela, tendencias de colocación, etc.
- Falta de apoyo en cobranzas, producto de investigar los problemas en cobranzas, el establecimiento de estrategias, la contribución de los que tienen mora reducida, análisis de los éxitos en las cobranzas, definir criterios y estructura de la cobranza, estudiar el trabajo de equipo para maximizar resultados.
- Horario versus no horario, producto de no definir con mayor precisión el trabajo del Evaluador de Créditos. El retorno a la oficina para firmar libro de asistencia, reduce las horas efectivas de trabajo, sea en la etapa de colocación o cobranza. Esto puede ser corregido con los nuevos formularios de certificación de visita.
- Confianza versus desconfianza, horarios, evaluaciones de acuerdo al criterio momentáneo del C. de Crédito, reducción de montos, cambio de plazos, etc. Producto de no tener un “check list” y definir criterios escritos para el C. de Crédito.
- Demoras en las resoluciones del C. de Crédito, demoras en toma de decisiones, demasiados trámites administrativos cansan al prestatario que decide no tomar el crédito, demasiadas variables en el tratamiento a los clientes. Falta de un “check list” para caso de las garantías y documentos necesarios. Esto se asume que será corregido por las regulaciones de la superintendencia. En caso de que esto demore el tratamiento, comunicar a los usuarios el tiempo prudencial para evitar abandono.
- Falta de coordinación y organización para evitar trámites de urgencia constante y sobretodo al cierre de mes, arqueos de caja, etc.
- Hacer más estructurada la información sobre créditos y cobranzas a los potenciales y futuros clientes, no tan informalmente como se realiza hasta ahora.

El aspecto de la capacitación debería ser encarado como un complemento al manejo o administración de los recursos humanos del FFP-FIE. Este recurso como cualquier otro, espera que su esfuerzo, dedicación, lealtad y rendimientos, sean compensados con una vida de trabajo de calidad, que le produzca satisfacción y que a través del mismo pueda tener un desarrollo profesional, con un mejoramiento continuo a fin de estar listo para cualquier etapa de cambio en su institución.

Por lo tanto, esperar:

- Relaciones laborales saludables
- Relaciones entre empleados, evitando problemas entre empleados y sus supervisores
- Compensación salarial y beneficios justos y consistentes
- Organización y descripción del trabajo, establecido en el nuevo manual de funciones y de procedimientos, que define tareas, autoridad y sistemas
- Planificación del recurso humano, como el mejor recurso de la institución que requiere de estrategias y filosofía para obtener su completo concurso
- Entrenamiento y desarrollo identificando y asesorando a través de puntos claves la capacitación de este recurso, para que esté en condiciones de desenvolverse efectivamente ahora y en el futuro

En principio, se han detectado las siguientes áreas de capacitación inmediata para el recurso humano, que podría realizarse aprovechando el equipo de capacitación del FIE:

- Para evitar crisis en el CAMBIO, hacer una explicación estructurada y en detalle de por lo menos un día y medio de sesiones, lo que será el FFP-FIE en el futuro.
- Explicar los requerimientos de la SBEF, como el cambio más drástico en las funciones de la nueva entidad financiera regulada.
- Indicar los informes que deberá preparar el FFP-FIE periódicamente en el futuro, en base a ejemplos y los requerimientos que serán impuestos al personal.
- Explicar que por efecto de esta transición, se hará una nueva contratación del recurso humano, bajo requerimientos y bases abiertas para todo el personal. Esta parte debería ser complementada con la explicación sobre la terminación del personal, con fechas, para evitar angustia y la diseminación de información de segunda mano.

El proceso de capacitación debe programarse como preparación para la iniciación de actividades del FFP-FIE. Inicialmente se recomienda tomar en cuenta las siguientes áreas de mejoramiento técnico:

- Relaciones humanas a todo nivel.
- Liderazgo tanto para jefes como el personal de apoyo.
- Trabajo de equipo, formación de equipos de eficiencia o calidad, considerando las áreas en las cuales funcionan los equipos de trabajo.
- Actualización en manejo de computadoras, utilización del recurso para obtener información específica del personal que utiliza el sistema.
- Actualización sobre evaluación de créditos, uso de indicadores financieros, por lo menos los más importantes. Evitar se proporcione exceso de información irrelevante.
- Motivación en base a las proyecciones, que son la nueva misión y visión del FFP-FIE para los próximos cinco años.

Con referencia a la compensación salarial, se recomienda:

- Definir una escala salarial que incluya a los diferentes niveles del personal, contemplando aumentos por paso en base a la antigüedad, así como promociones basadas en un sistema de evaluación estructurado y que formará parte de esta propuesta que se encuentra en fase de elaboración.
- Establecer el sistema de incentivos, que sea sencillo y claro de comprender por el personal, combinando los aspectos positivos del actual sistema de incentivos, universalizándolo a todo el recurso humano, a fin de evitar la discriminación del personal que contribuye al cumplimiento de las metas de crecimiento de la institución. Este sistema de incentivos que se encuentra en preparación, formará parte de la propuesta que presentará la Consultoría oportunamente, dentro del límite de tiempo establecido.

ANEXO C

LISTA DEL PERSONAL A TRANSFERIRSE AL FFP-FIE

ANEXO C
LISTA DEL PERSONAL A TRANSFERIRSE AL FFP-FIE

Lista de Funcionarios del FIE que Podran Postular al FFP-FIE

NOMBRE	PUESTO	SERVICIO EN FIE	OBSERVACIONES
Elmar Hugo Claire Parra	Auditor Interno	6 meses	Sin observación
Cleto Huanca Calani	Procurador	4 años	Sin observación
Pedro Alejandro Montecinos Price	Asistente al Presidente	2 meses	Sin observación
Freddy Chavez Pallavicini	Jefe de Sistemas	1 mes	Sin observación
Eduardo Marcelo Pozo Torrez	Opedrador de Sist	5 años	Sin observación
María V. Rojas de Schulze	Dir. Regional	11 años	Sin observación
Martha M. Coux Salazar	Dir. Regional	2 años	Sin observación
Roxana Nava Salinas	Dir. Regional	8 años	Sin observación
María E. Mariscal de Sologuren	Dir. Regional	1 año, 9 meses	Sin observación
Guillermo Guerra Pardo	Dir Regional	3 años	Sin observación
Oscar Ramiro Vedia Villegas	Dir. Regional	7 años	Sin observación
Carlos Ricardo Decker	Dir. Regional	1 año, 7 meses	Observación-Prueba
Carmen Rosa Maldonado Poma	Jefe de Ag. Zonal	3 años, 9 meses	Sin observación
Erland Fernández	Jefe de Ag. Zonal	5 años	Sin observación
Armando Copas Copas	Jefe de Ag. Zonal	1 año	Sin observación
Elizabeth Chacón Quiroga	Jefe de Ag. Zonal	6 años	Sin observación
Victor Huanaco Siñani	Jefe de Ag. Zonal	2.5 años	Sin observación
Arturo A. Cutipa Velasco	Evaluador de crédito	7.5 años	Sin observacion
Gisela Gutierrez Mercado	Evaluador crédito	4.5 años	Sin observacion
Carlos J. Ortíz Roldán	Evaluador crédito	5 años	Sin observacion
Javier Ramiro Alba Zapata	Evaluador crédito	10 meses	Sin observacion
Willy Martinez Troncoso	Evaluador crédito	4 años	Sin observacion
María Antonieta Pardo Fuentes	Evaluador crédito	1 año, 7 meses	Sin observacion
Ivana E. Gutierrez Baldivieso	Evaluador crédito	2 años, 7 meses	Sin observacion
Martín Canelas Rodríguez	Evaluador crédito	2 años, 2 meses	Sin observacion
Julio Cesar Rojo Cardona	Evaluador crédito	1 año, 1 mes	Sin observacion
Richard Martín Rivera Vaca	Evaluador crédito	1 año	Sin observacion
Humberto Huanca Quispe	Evaluador crédito	1 año, 6 meses	Sin observacion
Judith C. Paredes Santos	Evaluador crédito	3.5 años	Sin observacion
Leocadio Fernández Román	Evaluador crédito	6 meses	Nuevo, alto potencial

NOMBRE	PUESTO	SERVICIO EN FIE	OBSERVACIONES
Carla Elizabeth Castro Alba	Evaluador crédito	6 meses	Nuevo, alto potencial
Geneveva Gonzales Moya	Evaluador crédito	1 mes	Nuevo, also potencial
Javier H. Laime Paredes	Evaluador crédito	2 años	Potencial
Angélica Ortuño Rojas	Evaluador crédito	2 años	Potencial
Rose Marie Lucero Fernández	Evaluador crédito	7 meses	Nuevo, alto potencial
Carmen Groux Molina	Evaluador crédito	5 años	Necesita capacitación, motivación, recursos humanos, liderazgo
Aleida Gorena Espinoza		1 año, 8 meses	Necesita capacitación, motivación, recursos humanos, liderazgo
Elizabeth Riva Vera	Evaluador crédito	4 años	Necesita capacitación, motivación
Nury Ferrufino Palza	Evaluador crédito	5 años	Potencial, necesita capacitación, motivación, Recursos humanos
Elizabeth Cadena Prado	Evaluador crédito	4 años, 8 meses	Necesita capacitación, motivación
Enrique Flores Santos	Evaluador crédito	2 años, 1 mes	Necesita capacitación, motivación
Margot García Oblitas	Evaluador crédito	5 meses	Nuevo, necesita capacitación, motivación, recursos humanos, potencial
Daisy L. Fernández Luna	Evaluador crédito	20 días	Nuevo, necesita capacitación, todo, potencial
Susana Banegas Araoz	Evaluador crédito	1 año, 7 meses	Necesita capacitación, motivación.
Geneveva T. Veliz Dorado	Evaluador crédito	1 año, 9 meses	Necesita capacitación, motivación
Victor H. Gutierrez Mendoza	Evaluador crédito	4 meses	Nuevo, nec.cap.motivación
Ruben Simón García Herrera	Evaluador crédito	1 año, 5 meses	Observación - Prueba
Eduardo Claros Crespo	Evaluador crédito	3 años	Observación - Prueba
Marlene Quiroga Chavez	Evaluador crédito	2 años	Observación - Prueba
Freddy F. Apaza Mamani	Evaluador crédito	7 meses	Observación - Prueba
Catalina Graciela Conde	Evaluador crédito	2 semanas	Observación - Prueba
Blanca P. Takahara Rojas	Contadora NI.	3 años, 8 meses	Sin observación
Janett Castillo Tapia	Contadora	3 años, 2 meses	Sin observación
Lourdes Escudero Villarroel	Contadora	11 meses	Sin observación
Agueda L. Llanos Espinoza	Contadora	2 meses	Nueva, potencial
María Virginia Velarde Parada	Cajera, Resp.contr.	2 años, 4 meses	Sin observación
Lourdes Bascopé Caceres	Cajera	3 años	Observación, nec.capacitación
Francisco J. Justiniano Aguilar	Cajero	2 años, 2 meses	Potencial, nec. capacitación
María Isabel Maidana Poma	Cajera	3 años, 1 mes	Sin Observación
NOMBRE	PUESTO	SERVICIO EN FIE	OBSERVACIONES
Sofia Irene Cruz Flores	Cajera	1 mes	Nueva, potencial, nec capacitación
Sonia Maritza Solíz Luna	Cajera	1 año, 6 meses	Nec. capac. motiv./Recursos humanos

NOMBRE	PUESTO	SERVICIO EN FIE	OBSERVACIONES
Roxana M. Ticona Mamani	Cajera	3.5 meses	Observación, nueva - Prueba
Ofelia Arenas Zumety	Cajera	3 semanas	Observación, nec.cap. - Prueba
Arles Barrancos Montaña	Cajero	3 meses	Observación, nuevo - Prueba
Javier Hector Apaza Flores	Aux. Contabilidad	1 año, 1 mes	Sin observación - Potencial
Domingo Rojas Huari	Aux. Contabilidad	3 años	Sin observación
Angélica Tarqui Paye	Aux. de oficina	11 años	Sin observación
Viviana Vasquez Quisbert	Aux. de oficina	4 años, 7 meses	Sin observación
Fortunato Peter Tarqui Huanca	Aux. de oficina	1 año, 1 mes	Sin observación
Marlene Torrez Ayala	Aux. de oficina	6 meses	Sin observación
Juan Raul Fuentes Vasquez	Aux. de oficina	3 meses	Nuevo, potencial - Prueba
Fabian Saavedra Salazar	Aux. de oficina	3 meses	Nuevo, potencial - Prueba
Jorge A. Churqui Choque	Aux. de oficina	3 años	Sin observación
Barbara Margarita Cusi Choque	Resp. Contratos	4 años, 6 meses	Sin observación
Elliot Benloset Ramos Camacho	Resp. Contratos	2 años, 8 meses	Sin observación
Gloria Cardona de Zegarrundo	Resp. Contratos	5 años	Sin observación
Zulema Villca Mamani	Resp. Contratos	2 años	Observación - Prueba
Lilian Orieta Aiza Puma	Resp. Contratos	4 meses	Nueva - Prueba

Categoría “A” sin Observación

El siguiente grupo de funcionarios puede postular libremente y sin ningún obstáculo a los nuevos puestos del FFP-FIE, por los resultados obtenidos en su evaluación y calificación final.

Elliot Benlloset Ramos Camacho
Gloria Cardona de Zegarrundo
Marlene Torrez Ayala
Jorge A. Churqui Choque
Barbara Margarita Cusi Choque
Elmar Hugo Claure Parra
Cleto Huanca Calani
Pedro Alejandro Montecinos Price
Freddy Chavez Pallavicini
Eduardo Marcelo Pozo Torrez
Maria V. Rojas de Schulze
Martha M. Coux Salazar
Roxana Nava Salinas
María E. Mariscal de Sologuren
Guillermo Guerra Pardo
Oscar Ramiro Vedia Villegas
Carmen Rosa Maldonado Poma
Erland Fernández
Armando Copas Copas
Elizabeth Chacón Quiroga
Victor Huanaco Siñani
Arturo A. Cutipa Velasco
Gisela Gutierrez Mercado
Carlos J. Ortíz Roldán
Javier Ramiro Alba Zapata

Willy Martinez Troncoso
María Antonieta Pardo Fuentes
Ivana E, Gutierrez Baldivieso
Martín Canelas Rodriguez
Julio Cesar Rojo Cardona
Richard Martín Rivera Vaca
Humberto Huanca Quispe
Judith C. Paredes Santos
Leocadio Fernández Román
Carla Elizabeth Castro Alba
Genoveva Gonzales Moya
Javier Humberto Laimé Paredes
Angélica Ortuño Rojas
Blanca P. Takahara Rojas
Janett Castillo Tapia
Lourdes Escudero Villarroel
Agueda L. Llanos Espinoza
María Virginia Velarde Parada
Rose Marie Lucero Fernández
Javier Hector Apaza Flores
Domingo Rojas Huari
Angélica Tarqui Paye
Viviana Vasquez Quisbert
Fortunato Peter Tarqui Huanca

Categoría “B” con Observación

El siguiente grupo de funcionarios está en condiciones de postular a los nuevos puestos del FFP-FIE. Los resultados de su evaluación y calificación final, detectaron que para su actualización, requiere capacitación en motivación, relaciones humanas y liderazgo. Los que tenían cargos de evaluadores de créditos, deben recibir capacitación técnica en evaluación de créditos y el uso de indicadores financieros.

Carmen Groux Molina
Aleida Gorena Espinoza
Elizabeth Riva Vera
Nury Ferrufino Palza
Elizabeth Cadena Prado
Enrique Flores Santos
Margot García Oblitas
Daisy L. Fernández Luna
Susana Banegas Araoz

Genoveva T. Veliz Dorado
Victor H. Gutierrez Mendoza
Lourdes Bascopé Caceres
Francisco J. Justiniano Aguilar
Sofia Irene Cruz Flores
Sonia Maritza Solíz Luna

Categoría “C” con Observación

El siguiente grupo de funcionarios estaría en condiciones de postular a los nuevos puestos del FFP-FIE, siempre y cuando se capaciten en todas las áreas requeridas por el FFP-FIE al inicio de sus actividades y además si logran calificar para los puestos vacantes deberán someterse a un *período de prueba de 30 días*. Si los resultados de ese período de prueba son positivos, calificarán para su contratación en el FFP-FIE, caso contrario no serán contratados por la institución.

Carlos Ricardo Decker
Ruben Simón García Herrera
Eduardo Claros Crespo
Marlene Quiroga Chavez
Freddy F. Apaza Mamani
Catalina Graciela Conde
Roxana M. Ticona Mamani
Ofelia Arenas Zumety
Arles Barrancos Montaña
Juan Raul Fuentes Vasquez
Fabian Saavedra Salazar
Zulema Villca Mamani
Lilian Orieta Aiza Puma

Funcionarios del FIE que no Podrán Postular a los Puestos del FFP-FIE

El siguiente grupo de funcionarios no podrán postular a los puestos vacantes del FFP-FIE, en vista de que los resultados de su evaluación y calificación fueron negativos. Los requerimientos del FFP-FIE no son compatibles con sus capacidades educacionales y habilidades presentes.

Percy Johny Romero Lacora
Rafael Surubí Ortíz
Maggie Pérez Oxa
María Gliseria Rodas Terrazas

ANEXO D

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

C.: Resumen de las características del desempeño

(Ponga un circulo en su selección)

Calidad del trabajo:(Exactitud y nitidez para presentar sus tareas)	1	2	3	4	5
Cantidad de trabajo:(En relación a sus metas y tareas asignadas)	1	2	3	4	5
Puntualidad: (Cumplimiento del horario y entrega de sus tareas)	1	2	3	4	5
Actitud: (Habilidad para aceptar sugerencias; sentido de servicio; tacto, etc.)	1	2	3	4	5
Juicio: (Es firme en la toma de decisiones, conoce las prioridades)	1	2	3	4	5
Iniciativa: (Planifica, anticipa acciones, está dispuesto a aceptar nuevas asignaciones)	1	2	3	4	5
Comunicaciones: (Escrita y oral, con el público, los clientes, los compañeros, las autoridades, etc.)	1	2	3	4	5
Experiencia gerencial: (Habilidades de supervisión en el caso que tenga personal a su cargo, condiciones de liderazgo)	1	2	3	4	5
Administrativa: (Habilidad para preparar informes, planificar, coordinar, presupuestar, organizar, etc.)	1	2	3	4	5

Explicación de las calificaciones de 1 al 5:

1. Necesita considerable mejoramiento, no se adapta a su puesto
2. Necesita algún mejoramiento, tiene algunas debilidades que se pueden superar
3. Satisface las Expectativas, de acuerdo a la descripción del puesto
4. Excede las expectativas, realiza un trabajo de calidad
5. Excede grandemente las expectativas, su rendimiento es excepcional

D.: Descripción del puesto:

Indique si es el mismo al que fue asignado al principio de la gestión. Si hubo algún cambio, quien autorizo; favor indicar detalles en el espacio siguiente:

Firma del Evaluador

Firma del funcionario

Fecha

ANEXO E

ANÁLISIS DEL PUESTO

ANEXO E
ANÁLISIS DEL PUESTO

Nombre: _____ Fecha: _____
Depto. o Sección: _____ Jefe de Depto. o Sección: _____
Título del Puesto: _____ Tiempo en el Puesto: _____

A. EL PUESTO: (1) _____

(2) _____

B. EDUCACION: (1) Secundaria: 2 años ____; 4 años ____; X años ____

Comercial: 1 año ____; 2 años ____; X años ____

Universidad: 1 año ____; 2 años ____; X años ____

(2) _____

(3) _____

C. EXPERIENCIA: (1) _____

a. Menos de 1 mes: ____; b. 1 a 3 meses: ____; c. 3 a 6 meses: ____; d. 6 a 12: ____

e. 1 a 2 años: ____; f. 2 a 4 años: ____; g. 4 a 6 años: ____; h. Más de 6 años: ____

D. SUPERVISION RECIBIDA: (1) _____

(2) _____

(3) _____

E. ERRORES: (1) _____

(2) _____

F. CONTACTOS CON OTROS: (1) _____

(3) _____

(4) _____

(5) _____

G. CONDICIONES DE TRABAJO: (1) _____

(2) _____

(3) _____

H. SUPERVISION A OTROS: (1) _____

(2) _____

(3) _____

I. EQUIPO DE OFICINA: (1) _____

(2) _____

(3) _____

J. SITUACIONES ESPECIALES: (1) _____

(2) _____

K. COMENTARIOS ADICIONALES: (1) _____

ANEXO F

TÉRMINOS DE REFERENCIA

ANEXO F
TÉRMINOS DE REFERENCIA

Los términos de referencia se presentation a continuación.

ANEXO G

PUBLICACIONES DEL PROYECTO MICROSERVE

ANEXO G

PUBLICACIONES DEL PROYECTO MICROSERVE

Microfinance Training Course Evaluation and Completion Report, 19 de abril 1996.

- 1.
2. Cary Wingfield Raditz, *Assessment of Microenterprise Support Institutions for USAID Sri Lanka: The Micro Enterprise Support Activity*, 25 de junio 1996.
3. Dale W. Adams y Fernando Cruz-Villalba, *Microfinance Workshop for the West Bank and Gaza Completion Report*, 29 de julio 1996.
4. Miguel A. Rivarola, *Evaluación de la Propuesta de Constitución del Fondo Financiero Privado para el Fomento de Iniciativas Económicas*, octubre 1996.
5. Mario Dávalos, *Evaluación y Análisis de la Fundación para la Producción (FundaPro)*, octubre 1996.
6. Ken L. Peoples, *Consideration of a Merger between the Sartawi Foundation and the Agrocapital Foundation*, noviembre 1996.
7. Meliza H. Agabin, Jeanne Koopman y Harunur Rashid, *Women's Enterprise Development Project: Mid-Term Evaluation Report*, diciembre 1996.
8. Robert Boni, *Revisión del Sistema de Informática del Centro de Fomento a las Iniciativas Económicas*, abril 1997.
9. Oscar Oswaldo Oliva V. y Barry Lennon, *The Organization for Women's Enterprise Development: Institutional Assessment Report*, junio 1997.
10. Camilo Arenas, *Evaluación de Diligencia Propria de la Fundación Agrocapital*, junio 1997.
11. Margaret Bartel y Heather Clark, *World Relief Corporation's Cambodia Gateway II: Institutional Assessment Report*, junio 1997.
12. Camilo Arenas y Victor Fernández, *Evaluación de la Constitución Propuesta del Fondo Financiero Privado Agrocapital y Revisión y Evaluación de la Propuesta de ACDI*, julio 1997.
13. Arelis Gómez y James Hochschwender, *PRO MUJER: Institutional Assessment Report*, agosto 1997.
14. Mario Ganuza y Norman García, *Reestructuración y Planificación Estratégica para BOLINVEST*, agosto 1997.
15. Jaime A. Mendoza, *Propuesta sobre Recursos Humanos para el Fondo Financiero Privado al Centro de Fomento de Iniciativas Económicas*, agosto 1997.

16. AUTOR, *El Servicio de Ahorro en el Fondo Financiero Privado Agrocapital*, FECHA